



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Estratégia de internacionalização nas PME's –  
Factor condicionante da internacionalização:  
Um modelo de efeito moderador do  
país de origem no espaço da CPLP.**

**MIGUEL JOSÉ DOS SANTOS**

Dissertação apresentada no Instituto Superior  
de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em  
Estratégias de Investimento e  
Internacionalização

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2016



*“O verdadeiro valor das coisas é o esforço e o problema de as adquirir.”*

Adam Smith (1723-1790)

## Resumo

Actualmente a economia internacional tem apresentado sinais de instabilidade, principalmente nos negócios internacionais. A crise de 2008, que resultou do suprimir norte – americano, tem afectado as relações comerciais em todo o globo, originando graves problemas de desenvolvimento socioeconómicos, com maior destaque para os países emergentes. Recentemente estas economias têm sofrido um revés no seu progresso devido a queda abrupta do preço do petróleo, originando graves problemas económicos. Os países ocidentais que mergulharam numa crise profunda têm, principalmente na UE, implementando estratégias de combate à crise nas mais variadas formas. As empresas nacionais de cada nação têm sentido bastantes dificuldades de sustentabilidade e crescimento, tal como de competitividade nos mercados onde estão inseridos. A existência de um leque variado de estratégias anticrise tem permitido às empresas, com destaque para as PME'S, criarem condições para o crescimento económico. Uma das estratégias muito utilizadas para o sucesso empresarial pós-crise tem sido a internacionalização empresarial. A internacionalização poderá ser considerada como uma boa solução para as empresas poderem crescer com a conquista de novos mercados, mercados esses que poderão muitas vezes estar localizados em regiões remotas de difícil acesso.

As empresas utilizam cada vez mais a estratégia da internacionalização para obter a captação de mercados que estejam fora do seu circuito natural, e assim possam aceder ao desenvolvimento e crescimento. A internacionalização molda-se em várias formas e princípios de actuação, sendo os mais utilizados, as exportações, as Joint-ventures, as parcerias, as sociedades e as delegações.

Neste estudo, sobre as possibilidades de uma entidade empresarial possa ser fixada num outro país, será focado como directriz de desenvolvimento os factores condicionantes da internacionalização no país de origem. Neste sentido, a temática de estudo a desenvolver será centrada em estratégias de avaliação e critérios relacionados com o sucesso empresarial. A motivação externa, o OLI (Ownership, Location e Internalization) e o Linkage, Leverage e Learning, fazem parte das variáveis independentes desta pesquisa. Estas três variáveis independentes servirão de base metodológica e empírica para uma abordagem categorizada baseada em pilares organizacionais de cada país, facilitando em todos os aspectos no processo e sucesso da internacionalização empresarial.

**Palavras-Chaves:** Economia; Internacionalização; Gestão Empresarial; Investimentos; Motivações externas; Linkage, Leverage, Learning; OLI; Intercultural.

## **Abstract**

Currently the international economy has shown signs of instability, especially in international business. The 2008 crisis, which resulted from the North American suppresses, has affected trade relations across the globe, causing serious socio-economic development problems, most notably the emerging countries. Recently these economies have suffered a setback in its progress due to sharp drop in oil prices, causing serious economic problems. Western countries plunged into a deep crisis have, particularly in Europe, implemented strategies to combat the crisis in the most formal varied. The national companies in each nation have felt it hard to sustainability and growth, such as competitiveness in the markets where they are inserted. The existence of a wide range of anti-crisis strategies has enabled companies, especially the SMEs, create conditions for economic growth. One of the strategies widely used for post-crisis business success has been the business internationalization. Internationalization can be considered as a good solution for companies can grow with the conquest of new markets these markets may often be located in remote areas of difficult.

Companies are increasingly using the internationalization strategy for the capture of markets that are outside their natural circuit, and thus can access development and growth. Internationalization formed into various shapes and principles of operation, the most used exports, joint ventures, partnerships, societies and delegations.

In this study, about the possibilities of a business entity may be determined in another country, it will be focused as a development guideline the constraints of international factors in the country. In this sense, the study theme to develop will focus on assessment strategies and criteria related to business success. The external motivation, the OLI (Ownership, Location and Internalization) and the Linkage, Leverage and Learning are part of the independent variables of this research. These three independent variables will serve as the methodological and empirical basis for a categorized approach based on organizational pillars of each country, making in all aspects in the process and success of business

**Key Words:** Economy; internationalization; Business management; investments; external motivation; Linkage, Leverage, learning; OLI; Intercultural.

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Gestão (ISG) pela oportunidade de frequentar o Mestrado em Estratégias de Investimento e Internacionalização neste ano lectivo de 2015/16 e assim continuar o meu percurso académico.

Quero agradecer também e principalmente ao Exmo. Professor Doutor Álvaro Dias pelo apoio e orientação, demonstrando sempre total disponibilidade, assim como bastante conciso e muito explícito na abordagem aos temas retractados, mostrando um grande conhecimento na matéria.

Agradeço também, pelo apoio e orientação, principalmente pelo meu percurso até ao início do Mestrado, aos Exmos. Professor Doutor Esmeraldo de Azevedo, Professor Mestre José Paulo Oliveira, Professor Doutor Carlos Medeiros, Professor Doutor Eduardo Miranda e à Professora Doutora Teresa Vieira Bracinha, como também às Instituições Universidade Lusófona Humanidades e Tecnologias (ULHT) e ao Observatório Lusófono de Atividades Económicas (OLAE).

Por último, queria deixar um especial agradecimento à minha família, pai, mãe e irmão e amigos por todo o apoio e compreensão durante a realização da Dissertação de Mestrado.

## **Tabela de abreviaturas**

**PME'S** - Pequenas e Médias Empresas

**OLI** - Ownership, Location e Internalization

**LLL** - Linkage, Leverage e o Learning

**IDE** - Investimento directo estrangeiro

**WEF** - World Economic Forum

**HIV** - Human Immunodeficiency Virus

**PIB** - Produto Interno Bruto

**CPLP** - Conjunto de Países de Língua Portuguesa

**GCI** - Global Competitiveness Index

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**UE**- União Europeia

**BM** - Banco Mundial

**BAfD** – Banco Africano de Desenvolvimento

**OMC** - Organização Mundial do Comércio

**MERCOSUL** - Mercado Comum do Sul

**SADC** - Comunidade para o Desenvolvimento de Africa Austral

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

**BAD** – Banco Asiático de Desenvolvimento

**BIRD** – Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento

**ASEAN** – Associação de Nações do Sudoeste Asiático



# Índice

Resumo .....	ii
Abstract .....	iv
Agradecimentos .....	v
Tabela de abreviaturas .....	vi
Índice de gráficos e tabelas .....	viii
<b>1 - Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 – Temática .....	2
1.2 – Descrição do problema ou questões de partida .....	4
1.3 – Objectivos .....	5
1.4 – Hipóteses .....	6
1.5 – Modelo Conceptual .....	8
1.6 – Estrutura da dissertação .....	9
<b>2 - Revisão da literatura e modelo teórico .....</b>	<b>10</b>
2.1 – Conceitos essenciais .....	10
2.2 – Estado da arte .....	16
2.3 – Enquadramento teórico .....	20
<b>3 – Métodos .....</b>	<b>21</b>
3.1 – Procedimentos e desenho da investigação .....	21
3.2 – População e Amostra .....	27
3.3 – Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis .....	28
3.4 – Procedimentos de análises de dados .....	30
<b>4 – Análise dos dados obtidos e discussão .....</b>	<b>31</b>
4.1 – Estatística e correlações .....	31
4.1.1 – Angola .....	31
4.1.2 – Brasil .....	47
4.1.3 – Cabo Verde .....	61
4.1.4 – Moçambique .....	76
4.1.5 – Portugal .....	91
4.1.6 – Timor Leste .....	106
4.2 - Teste das hipóteses .....	121
<b>5 - Conclusão .....</b>	<b>123</b>
5.1 – Discussão e Implementação para a Teoria .....	123
5.2 – Implicações para a Gestão .....	126
5.3 – Limitações e Futuras Investigações .....	127
<b>Bibliografia .....</b>	<b>128</b>

## Índice de tabelas e gráficos

### Índice de gráficos

Gráfico 1 - Angola - Índices de Competitividade.....	31
Gráfico 2 - Angola - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	32
Gráfico 3 - Angola - Instituições .....	34
Gráfico 4 - Angola - Infra-estruturas .....	35
Gráfico 5 - Angola - Ambiente macroeconómico .....	36
Gráfico 6 - Angola - Saúde e educação primária.....	37
Gráfico 7 - Angola - Ensino superior e formação.....	38
Gráfico 8 - Angola - Eficiência de mercado de bens .....	39
Gráfico 9 - Angola - Eficiência do mercado do trabalho .....	41
Gráfico 10 - Angola - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	42
Gráfico 11 - Angola - Prontidão tecnológica .....	43
Gráfico 12 - Angola - Tamanho do mercado.....	44
Gráfico 13 - Angola - Sofisticação de negócios .....	45
Gráfico 14 - Angola - Inovação .....	46
Gráfico 15 - Brasil - Índices de Competitividade.....	47
Gráfico 16 - Brasil - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	48
Gráfico 17 - Brasil - Instituições .....	49
Gráfico 18 - Brasil - Infra-estruturas .....	50
Gráfico 19 - Brasil - Ambiente macroeconómico.....	51
Gráfico 20 - Brasil -Saúde e educação primária.....	52
Gráfico 21 - Brasil - Ensino superior e formação.....	53
Gráfico 22 - Brasil - Eficiência de mercado de bens .....	54
Gráfico 23 - Brasil - Eficiência do mercado do trabalho .....	55
Gráfico 24 - Brasil - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	56
Gráfico 25 - Brasil - Prontidão tecnológica.....	57
Gráfico 26 - Brasil - Tamanho do mercado.....	58
Gráfico 27 - Brasil - Sofisticação de negócios .....	59
Gráfico 28 - Brasil - Inovação .....	60
Gráfico 29 - Cabo Verde - Índices de Competitividade.....	61

Gráfico 30 - Cabo Verde - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	62
Gráfico 31 - Cabo Verde - Instituições .....	63
Gráfico 32 - Cabo Verde - Infra-estruturas .....	64
Gráfico 33 - Cabo Verde - Ambiente macroeconómico .....	65
Gráfico 34 - Cabo Verde - Saúde e educação primária.....	66
Gráfico 35 - Cabo Verde - Ensino superior e formação.....	67
Gráfico 36 - Cabo Verde - Eficiência de mercado de bens .....	66
Gráfico 37 - Cabo Verde - Eficiência do mercado do trabalho .....	70
Gráfico 38 - Cabo Verde - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	71
Gráfico 39 - Cabo Verde - Prontidão tecnológica .....	72
Gráfico 40 - Cabo Verde - Tamanho do mercado .....	73
Gráfico 41 - Cabo Verde - Sofisticação de negócios .....	74
Gráfico 42 - Cabo Verde - Inovação.....	75
Gráfico 43 - Moçambique - Índices de Competitividade.....	76
Gráfico 44 - Moçambique - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	77
Gráfico 45 - Moçambique - Instituições .....	78
Gráfico 46 - Moçambique - Infra-estrutura.....	79
Gráfico 47 - Moçambique - Ambiente macroeconómico .....	80
Gráfico 48 - Moçambique - Saúde e educação primária.....	81
Gráfico 49 - Moçambique - Ensino superior e formação.....	82
Gráfico 50 - Moçambique - Eficiência de mercado de bens .....	84
Gráfico 51 - Moçambique - Eficiência do mercado do trabalho .....	85
Gráfico 52 - Moçambique - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	86
Gráfico 53 - Moçambique - Prontidão tecnológica .....	87
Gráfico 54 - Moçambique - Tamanho do mercado.....	88
Gráfico 55 - Moçambique - Sofisticação de negócios .....	89
Gráfico 56 - Moçambique - Inovação .....	90
Gráfico 57 - Portugal - Índices de Competitividade .....	91
Gráfico 58 - Portugal - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	92
Gráfico 59 - Portugal - Instituições.....	93
Gráfico 60 - Portugal - Infra-estruturas.....	94
Gráfico 61 - Portugal - Ambiente macroeconómico.....	95
Gráfico 62 - Portugal - Saúde e educação primária .....	96
Gráfico 63 - Portugal - Ensino superior e formação .....	97

Gráfico 64 - Portugal - Eficiência de mercado de bens .....	98
Gráfico 65 - Portugal - Eficiência do mercado do trabalho .....	100
Gráfico 66 - Portugal - Desenvolvimento do mercado financeiro.....	101
Gráfico 67 - Portugal - Prontidão tecnológica.....	102
Gráfico 68 - Portugal - Tamanho do mercado.....	103
Gráfico 69 - Portugal - Sofisticação de negócios .....	104
Gráfico 70 - Portugal - Inovação .....	105
Gráfico 71 - Timor Leste - Índices de Competitividade .....	106
Gráfico 72 - Timor Leste - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	107
Gráfico 73 - Timor Leste - Instituições.....	108
Gráfico 74 - Timor Leste - Infra-estruturas.....	109
Gráfico 75 - Timor Leste - Ambiente macroeconómico.....	110
Gráfico 76 - Timor Leste - Saúde e educação primária .....	111
Gráfico 77 - Timor Leste - Ensino superior e formação .....	112
Gráfico 78 - Timor Leste - Eficiência de mercado de bens .....	113
Gráfico 79 - Timor Leste - Eficiência do mercado do trabalho.....	115
Gráfico 80 - Timor Leste - Desenvolvimento do mercado financeiro.....	116
Gráfico 81 - Timor Leste - Prontidão tecnológica.....	117
Gráfico 82 - Timor Leste - Tamanho do mercado .....	118
Gráfico 83 - Timor Leste - Sofisticação de negócios .....	119
Gráfico 84 - Timor Leste - Inovação .....	120

### **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Angola - Índices de Competitividade .....	32
Tabela 2 - Angola - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	33
Tabela 3 - Angola - Instituições.....	34
Tabela 4 - Angola - Infra-estruturas.....	36
Tabela 5 - Angola - Ambiente macroeconómico.....	37
Tabela 6 - Angola - Saúde e educação primária .....	38
Tabela 7 - Angola - Ensino superior e formação .....	39
Tabela 8 - Angola - Eficiência de mercado de bens .....	40
Tabela 9 - Angola - Eficiência do mercado do trabalho .....	41

Tabela 10 - Angola - Desenvolvimento do mercado financeiro.....	42
Tabela 11 - Angola - Prontidão tecnológica.....	43
Tabela 12 - Angola - Tamanho do mercado .....	44
Tabela 13 - Angola - Sofisticação de negócios .....	45
Tabela 14 - Angola - Inovação .....	46
Tabela 15 - Brasil - Índices de Competitividade .....	47
Tabela 16 - Brasil - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	48
Tabela 17 - Brasil - Instituições.....	49
Tabela 18 - Brasil - Infra-estruturas.....	51
Tabela 19 - Brasil - Ambiente macroeconómico .....	52
Tabela 20 - Brasil - Saúde e educação primária .....	52
Tabela 21 - Brasil - Ensino superior e formação .....	53
Tabela 22 - Brasil - Eficiência de mercado de bens .....	54
Tabela 23 - Brasil - Eficiência do mercado do trabalho .....	55
Tabela 24 - Brasil - Desenvolvimento do mercado financeiro.....	56
Tabela 25 - Brasil - Prontidão tecnológica.....	57
Tabela 26 - Brasil - Tamanho do mercado .....	58
Tabela 27 - Brasil - Sofisticação de negócios .....	59
Tabela 28 - Brasil - Inovação .....	60
Tabela 29 - Cabo Verde - Índices de Competitividade.....	61
Tabela 30 - Cabo Verde - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	62
Tabela 31 - Cabo Verde - Instituições .....	63
Tabela 32 - Cabo Verde - Infra-estruturas .....	65
Tabela 33 - Cabo Verde - Ambiente macroeconómico.....	66
Tabela 34 - Cabo Verde - Saúde e educação primária.....	67
Tabela 35 - Cabo Verde - Ensino superior e formação.....	68
Tabela 36 - Cabo Verde - Eficiência de mercado de bens .....	69
Tabela 37 - Cabo Verde - Eficiência do mercado do trabalho .....	70
Tabela 38 - Cabo Verde - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	71
Tabela 39 - Cabo Verde - Prontidão tecnológica.....	72
Tabela 40 - Cabo Verde - Tamanho do mercado.....	73
Tabela 41 - Cabo Verde - Sofisticação de negócios .....	74
Tabela 42 - Cabo Verde - Inovação .....	75
Tabela 43 - Moçambique - Índices de Competitividade .....	76

Tabela 44 - Moçambique - Os factores mais problemáticos para os negócios .....	77
Tabela 45 - Moçambique - Instituições.....	78
Tabela 46 - Moçambique - Infra-estrutura .....	80
Tabela 47 - Moçambique - Ambiente macroeconómico .....	81
Tabela 48 - Moçambique - Saúde e educação primária .....	82
Tabela 49 - Moçambique - Ensino superior e formação .....	83
Tabela 50 - Moçambique - Eficiência de mercado de bens .....	84
Tabela 51 - Moçambique - Eficiência do mercado do trabalho .....	85
Tabela 52 - Moçambique - Desenvolvimento do mercado financeiro.....	86
Tabela 53 - Moçambique - Prontidão tecnológica.....	87
Tabela 54 - Moçambique - Tamanho do mercado .....	88
Tabela 55 - Moçambique - Sofisticação de negócios .....	89
Tabela 56 - Moçambique - Inovação .....	90
Tabela 57 - Portugal - Índices de Competitividade .....	91
Tabela 58 - Portugal - Os factores mais problemáticos para os negócios.....	92
Tabela 59 - Portugal - Instituições .....	93
Tabela 60 - Portugal - Infra-estruturas.....	95
Tabela 61 - Portugal - Ambiente macroeconómico .....	96
Tabela 62 - Portugal - Saúde e educação primária .....	97
Tabela 63 - Portugal - Ensino superior e formação .....	98
Tabela 64 - Portugal - Eficiência de mercado de bens.....	99
Tabela 65 - Portugal - Eficiência do mercado do trabalho.....	100
Tabela 66 - Portugal - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	101
Tabela 67 - Portugal - Prontidão tecnológica .....	102
Tabela 68 - Portugal - Tamanho do mercado .....	103
Tabela 69 - Portugal - Sofisticação de negócios.....	104
Tabela 70 - Portugal - Inovação.....	105
Tabela 71 - Timor Leste - Índices de Competitividade .....	106
Tabela 72 - Timor Leste - Os factores mais problemáticos para os negócios.....	107
Tabela 73 - Timor Leste - Instituições .....	108
Tabela 74 - Timor Leste - Infra-estruturas .....	110
Tabela 75 - Timor Leste - Ambiente macroeconómico .....	111
Tabela 76 - Timor Leste - Saúde e educação primária .....	112
Tabela 77 - Timor Leste - Ensino superior e formação .....	113

Tabela 78 - Timor Leste - Eficiência de mercado de bens .....	114
Tabela 79 - Timor Leste - Eficiência do mercado do trabalho .....	115
Tabela 80 - Timor Leste - Desenvolvimento do mercado financeiro .....	116
Tabela 81 - Timor Leste - Prontidão tecnológica .....	117
Tabela 82 - Timor Leste - Tamanho do mercado .....	118
Tabela 83 - Timor Leste - Sofisticação de negócios.....	119
Tabela 84 - Timor Leste - Inovação.....	120

## 1 - Introdução

Num mundo cada vez globalizado, internacional e homogéneo, a internacionalização empresarial ganha cada vez mais destaque no desenvolvimento económico interno e externo de um país.

A internacionalização, como estratégia empresarial, terá evidências extras quando existe uma transferência ou deslocação das actividades económicas para outra região. Estas evidências terão como foco principal as relações e factores condicionantes de recepção das mesmas nos países de origem.

Ao utilizar técnicas de análises para o modelo de internacionalização, poderemos destacar três conceitos em que se baseia o estudo desta dissertação. A internacionalização, apresentada como variável dependente, demonstra a importância da noção criteriosa do processo de fazer negócios além-fronteiras. A motivação externa, descrita nas variáveis independentes tende a ser importantíssima, devido ao facto de que poderá ser baseada como a principal fonte de interesse estratégico de uma empresa no processo de internacionalização. Outras das variáveis independentes serão o Linkage, Leverage e o Learning, destacando o poder dos mesmos na criação de redes de partilha de informação, ensino, aprendizagem e tecnologias, extremamente importantes para a implementação e sucesso da internacionalização empresarial. Por último temos a variável independente OLI (Ownership, Location e Internalization), foca a devida importância das parcerias com contactos locais para onde estão a ser internacionalizados, a localização do investimento assim como o porquê das empresas quererem a sua internacionalização.

O destino da internacionalização empresarial surge como um desafio que terá que ter todos os pontos e critérios de interesses para a capacitação das empresas em terem sucesso nos seus negócios. A imagem dos países de escolha terá que ser bastante atractivas, nas mais variadas formas, financeiras, físicas ou climatéricas, de forma a facilitar a realização dos investimentos nos locais pretendidos e interessados.

Desta forma a internacionalização empresarial ganha uma vantagem competitiva com alguma segurança no investimento das empresas em território estrangeiro, possibilitando ao empresário obter conhecimento do país onde pretende implementar o seu negócio.



## 1.1 – Temática

A Internacionalização empresarial como estratégia de gestão nas empresas ainda é uma ciência empírica recente e com uma grande capacidade de desenvolvimento futuro, sendo uma das principais formas de medidas anticrise utilizadas no ocidente. Neste sentido, a internacionalização aplicada em modelos económicos debilitados poderá oferecer soluções de crescimento enquadrado nas necessidades das empresas, possibilitando aumentar o volume de negócio conquistando o mercado externo. Esta visão é partilhada com os modelos teóricos estabelecidos pela OMC, BM, FMI e aplaudida pela ONU em prol do desenvolvimento económico e social.

A adopção da internacionalização apresenta vários benefícios para o desenvolvimento de estratégias de crescimento para as empresas, assinalado mercado e identificando riscos nos investimentos. Este processo carece de uma profunda análise do território, de forma a poder assegurar garantias e segurança onde e como investir.

A base deste estudo relaciona a internacionalização com três variáveis independentes, a Motivação Externa, o OLI (Ownership, Location e Internalization) e o Linkage, Leverage e o Learning, variáveis muito úteis para a compreensão do ambiente económico dos mercados onde realizar-se-á a internacionalização.

Segundo Viana e Hortinha (2009), existem várias interpretações da internacionalização, em “os processos de internacionalização podem revestir várias formas: exportações e importações de bens e serviços, investimento na compra de empresas, licenciamento de operações produtivas e de marketing de vendas, joint ventures, alianças, redes industriais para a internacionalização, tendo como objectivo o aumento da eficácia das empresas e o seu crescimento”. Já Teixeira (2005) revela que as “As empresas internacionalizam-se fundamentalmente pelos seguintes motivos: o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; maior retorno do investimento; aumento da quota de mercado e evitar a tributação ou contingentação da importação.”

As variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa, o OLI (Ownership, Location e Internalization) e o Linkage, Leverage e o Learning são defendidas por alguns autores como sendo cruciais para o bom desenvolvimento no processo de implementação dos negócios internacionais. De acordo com Aulakh (2007), a Motivação Externa define que as empresas poderão divergir nas motivações para a internacionalização, ou seja na expansão internacional e nas exportações. O OLI (Ownership, Location e Internalization) de Dunning (2000) destaca um paradigma

eclético que tenta explicar o porquê e razão das empresas multinacionais existirem e terem mais sucesso que as empresas domésticas. Para Mathews (2006), o Linkage, Leverage e o Learning passará por identificar que a internacionalização das empresas que não possuem recursos indispensáveis para o crescimento dos seus activos, internacionalizam-se para ter acesso a recursos não tinham.

Verificada a complexidade da internacionalização empresarial e a necessidade de uma análise exaustiva a todos os segmentos, a tese realiza uma abordagem específica a alguns países da CPLP, com o apoio do Relatório do WEF, onde permite compreender toda a capacidade da competitividade global de cada país estudado. O principal objectivo passa por relacionar todas as variáveis independentes com os pilares de análise divididos em indicadores essenciais com informação pormenorizada indispensável ao sucesso da internacionalização empresarial das PME's.

Importa também destacar que a actual crise financeira muito têm contribuído para os problemas financeiros das empresas, e que opção da internacionalização poderá ser uma verdadeira e eficaz solução para as organizações.

## **1.2 - Descrição do problema ou questões de partida**

Que factores condicionantes de competitividade global poderão ser encontrados em alguns países de origem no espaço da CPLP num processo de internacionalização das PME'S?

A abordagem teórica deste estudo centraliza-se no actual problema económico que assombra as PME's de crescimento ou mesmo de continuidade dos seus negócios. A necessidade de os empresários adquirirem conhecimento das dificuldades e dos benefícios encontrados no processo de internacionalização, levanta a questão, pois as empresas por vezes desconhecem a realidade das economias para onde estão interessados em investir, e para além de não aproveitarem as vantagens também perdem por falta de conhecimento. A internacionalização devido à sua enorme complexidade obriga ao conhecimento mais profundo possível dos factores que poderão condicionar todo o processo, sendo os índices de competitividade global um excelente indicador para o conhecimento dos países de origem.

A maior dificuldade encontrada encontra-se na disponibilidade de informação de competitividade global de todos os países da CPLP, não sendo possível adicionar a este estudo, por falta de informação ao nível competitivo do Relatório do WEF, a Guiné-Bissau, a Guiné-Equatorial e São Tomé e Príncipe.

A utilização das variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa, o OLI (Ownership, Location e Internalization) e o Linkage, Leverage e o Learning formam a base empírica do modelo de estudo, com o objectivo de compreender a melhor abordagem do tipo de internacionalização a realizar.

### 1.3 – Objectivos

Esta dissertação tem como principal objectivo verificar se a implementação da internacionalização empresarial poderá ajudar as PME's a aumentarem os seus volumes de negócios.

O objectivo específico deste estudo passa por analisar, com a ajuda de informação da competitividade global de cada país, como a internacionalização e as suas variáveis independentes podem ser uma opção bastante credível para o sucesso empresarial. Sendo assim a internacionalização limita-se pelas seguintes opções:

- Exportações e importações de bens e serviços;
- Investimento na compra e empresas;
- Licenciamento de operações produtivas e de marketing de vendas;
- Joint ventures;
- Alianças e redes industriais para a internacionalização.

Num outro sentido as variáveis independentes focam:

- A Motivação Externa;
- O OLI (Ownership, Location e Internalization);
- Linkage, Leverage e o Learning.

No final e para complementar e justificar da melhor forma as teorias da internacionalização, a utilização de forma da lógica e científica das cotações dos índices de competitividade global de cada país servirão de base empírica para a conclusão deste estudo.

## 1.4 – Hipóteses

Este estudo tem como objectivo relacionar as hipóteses teóricas no campo do desenvolvimento empresarial. Na principal abordagem encontramos a internacionalização, definida como uma acção de necessidade que as empresas têm para o crescimento, como as exportações, as parcerias ou as joint ventures. Por outro lado temos três abordagens mais específicas, a Motivação externa, o OLI e o Linkage, Leverage e o Learning, diferenciando-se na capacidade de acção, no desenvolvimento e na optimização de um conjunto de recursos para a capacitação da internacionalização.

Segundo Teixeira e Diz (2005), a principal razão para as empresas internacionalizarem-se passa por terem acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, ou um maior retorno do investimento, ou o aumento da quota de mercado e a fuga à tributação governamental.

Já Aulakh (2007), foca a opção da internacionalização como uma motivação externa, referindo que as empresas poderão ter diferentes formas de motivação, como a expansão internacional em países com mercados desenvolvidos ou em actividades internacionais com o objectivo de participar nas redes de fornecimento global das empresas multinacionais e na via das exportações para aumentar a produção. Esta teoria fornecerá à internacionalização hipóteses para o processo de implementação.

No Linkage, Leverage e o Learning, segundo Mathews (2006), a internacionalização das empresas poderá com esta teoria alcançar o acesso a novas vantagens competitivas, onde o Linkage age como plataforma de desenvolvimento informacional, o Leverage origina disponibilidade de acesso aos recursos exteriores e o Learning a capacidade acelerada da aprendizagem. Os três L L L actuando como hipóteses na utilização da internacionalização permitirão neste campo guiar o processo.

O OLI de Dunning como relação com a internacionalização permitirá entender a possibilidade das empresas, por um lado utilizando o Ownership Adventeges, que significa a posse de posse, onde as empresas apresentam vantagens com a transferência do know-how, por outro a Location Adventeges, que determina as vantagens em certas regiões, e por último a Internalization Adventeges, que foca as vantagens da internacionalização a níveis internos.

No processo de internacionalização as abordagens teóricas escolhida como opção nas hipóteses utilizadas na implementação numa empresa descrevem-se da

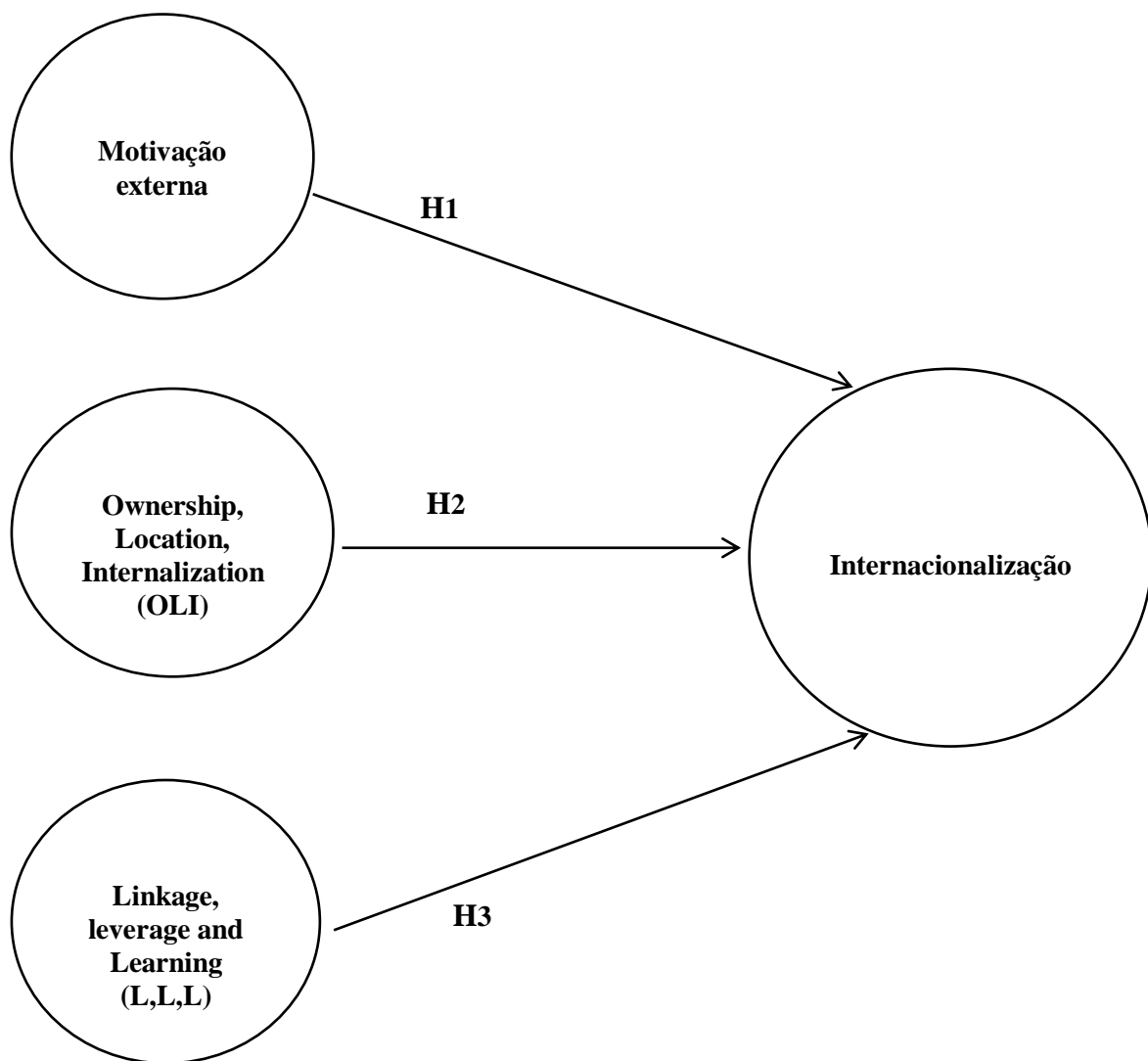
seguinte forma: A Motivação externa como a hipótese 1, o OLI com a 2ª hipótese e o Linkage, Leverage e o Learning como a hipótese 3.

Hipótese 1 – Quanto maior for a motivação externa das empresas, maior será a possibilidade de acção e realização da internacionalização com sucesso.

Hipótese 2 – Quanto maior for a capacidade de know-how, a opção da melhor região escolhida e as vantagens futuras no mercado interno, melhores benefícios existirão.

Hipótese 3 – Quanto maior existência de consciência da importância da utilização do Linkages como plataforma de informação, do Leverages como a possibilidade de captação de recursos no estrangeiro e Learning como partilha do conhecimento, a internacionalização terá provavelmente maior sucesso e diversificação.

## 1.5 – Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria.

## **1.6 – Estrutura da dissertação**

A dissertação inicia com uma frase histórica e um breve resumo e o respectivo abstract, seguido pelos agradecimentos a todos aqueles que me apoiaram na concretização deste estudo. De seguida encontramos a tabela de abreviaturas e o índice com a descrição de todos os pontos e capítulos da dissertação de mestrado, seguido do índice de gráficos e tabelas. A parte teórica e o primeiro capítulo iniciam com a introdução, seguida pela temática de estudo e pela descrição do problema ou questões de partida, finalizando com os objectivos, as hipótese e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo temos a revisão da literatura e modelo teórico, assim como os conceitos essenciais da variável dependente da internacionalização e das variáveis independentes, a Motivação Externa, o OLI (Ownership, Location e Internalization) e o Linkage, Leverage e o Learning. No seguimento deste capítulo podemos encontrar o estado da arte e o enquadramento teórico.

No terceiro capítulo encontramos os métodos e procedimentos do desenho da investigação, seguido da população e amostra. Neste capítulo podemos também visualizar as medidas e instrumentos e recolha de dados das variáveis e os procedimentos de análises de dados.

O quarto e último capítulo desta dissertação foca a análise dos dados obtidos e discussão as estatísticas e correlações, assim como o teste das hipóteses.

No final deste estudo irá apresentar-se as conclusões, divididas em subcapítulos centrados na discussão e implementação para a teoria, nas limitações e futuras investigações e nas implicações para a gestão.

Para finalizar temos as referências bibliográfica que serviram de base de apoio para a realização deste estudo e com resultado na dissertação de mestrado em Estratégias e Investimentos empresariais.



## **2 – Revisão da literatura e modelo teórico**

### **2.1 – Conceitos essenciais**

#### **INTERNACIONALIZAÇÃO**

Actualmente a economia mundial apresenta, após a crise iniciada em 2008, uma melhoria substancial de crescimento e reequilíbrio financeiro, principalmente na União Europeia. Muitos Estados-Membros têm adoptado variadas estratégias de crescimento económico, e a internacionalização de empresas poderá ser uma solução possível para as economias locais.

Segundo Kraus (2000), a internacionalização é um “Processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado”. Por outro lado, para Ferreira, Reis e Serra (2011), a internacionalização “é motivada pela necessidade de fazer crescer as empresas para além das fronteiras nacionais, beneficiando das economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a sua capacidade competitiva”.

De acordo Viana e Hortinha (2009), a internacionalização apresenta vários processos, sendo “os processos de internacionalização podem revestir várias formas: exportações e importações de bens e serviços, investimento na compra de empresas, licenciamento de operações produtivas e de marketing de vendas, joint ventures, alianças, redes industriais para a internacionalização, tendo como objectivo o aumento da eficácia das empresas e o seu crescimento”.

Por outro lado, Teixeira e Diz (2005) esquematizam que as “As empresas internacionalizam-se fundamentalmente pelos seguintes motivos: o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; maior retorno do investimento; aumento da quota de mercado e evitar a tributação ou contingentação de importação.”

A internacionalização, segundo vários autores, intitula-se como uma expansão da empresa e das suas actividades económica para fora do seu território de origem, implicando uma série de procedimentos e processos adequados à sua implementação e desenvolvimento. A internacionalização poderá ser uma solução credível a médio e

longo-prazo para as PME's conseguirem ultrapassar a crise que atravessam nos mercados internos, apostando nos mercados emergentes e internacionais.

Estes procedimentos terão determinado aspectos de pesquisa e análise que requerem alguma importância na sua implementação, como a cultura do país de origem, a moeda local e finanças, a legislação e os mercados de introdução, tudo aspectos valiosos para o sucesso da internacionalização de uma empresa.

A teoria de internacionalização optada para o desenvolvimento temático deste estudo baseia-se na definição dos autores Ferreira, Reis e Serra (2011), devido ao facto de apresentarem uma visão mais adequada à realidade atual das empresas. A crise financeira, principalmente em Portugal, originou a degradação do tecido empresarial, levando muitas PME's a passarem por grandes dificuldades ou mesmo a fecharem portas. Nesta situação de crise nas organizações, uma estratégia de conquista de mercado externo, poderá facilitar em alguns aspectos a eficiência do crescimento nas actividades económicas. Segundo os mesmos autores, as empresas para crescerem, poderão pela via da internacionalização aplicar estratégias de expansão concebidas para, tirar benefício das economias de escala, para aumentar o seu poder nos mercados e valorizar a sua capacidade competitiva, de forma a colmatar ou mesmo solucionar alguns problemas relacionados com a incapacidade de aumentar a sua importância no mercado.

## MOTIVAÇÃO EXTERNA

A motivação, segundo o Dicionário Cambridge Advanced Learner's "é a necessidade ou razão para fazer algo". No mundo empresarial a motivação basear-se-á nessa necessidade ou razão para fazer algo, com o objectivo de elevar a sua competitividade e aumentar os seus rendimentos.

Segundo Aulakh (2007), as empresas poderão ter diferentes motivações de internacionalização, como na expansão internacional em países com mercados desenvolvidos ou em actividades internacionais com o objectivo em participar nas redes de fornecimento global das multinacionais, assim como nas exportações.

Num outro sentido, Leonidou (1995 citado por Zen, 2010), destaca que os estímulos à internacionalização "podem ser classificados como internos ou externos". Os estímulos internos abordam as características organizacionais e individuais da

empresa, e por outro lado, os estímulos externos focam as características ambientais onde existe o desenvolvimento do negócio, ou seja, no mercado interno ou externo.

A internacionalização, nos dias de hoje, apresenta-se como uma importante estratégia empresarial, principalmente como modelo de crescimento e desenvolvimento.

Nas empresas ou nos grupos financeiros, a internacionalização apresenta várias causas de interesse, e a motivação externa enquadra-se numa das principais fontes de interesse e segundo Viana, Hortinha (2009), “A decisão de uma empresa pode ter origem num processo racional de pesquisa, numa reacção a uma oportunidade ou numa abordagem externa”.

Para Viana, Hortinha (2009), existem seis razões genéricas que estão relacionadas com a procura de mercados externos como motivação externa para a internacionalização das empresas: “Aumento das vendas, de forma a incrementar os lucros da organização e melhor satisfazer os seus accionistas”; “O efeito de sinergias ao nível da estrutura dos custos, isto é, tentar estar presente em muitos mercados, o que vem permitir um aumento considerável das vendas que, muitas vezes, origina um melhor aproveitamento da capacidade produtiva instalada com consequentes vantagens ao nível de economias de escala”; “Partilha de risco, estando presente num maior número de mercados, há uma maior diversidade do risco do negócio”; “Colaboração entre empresas e instituições públicas de vários países, porque um dos maiores clientes a nível mundial é o poder público”; “Domínio dos mercados, isto é, procurar estar presente no maior número possível de mercados. Muitas vezes apenas, com o intuito de ocupar mercado à concorrência e incrementar o *GoodWill* da marca, mesmo que financeiramente possa não ser vantajoso”; “Vantagem absoluta, relacionada com o controlo de recursos únicos, como jazidas de petróleo ou de minérios”.

Viana e Hortinha (2009) destacam três grupos de razões e motivações para a internacionalização: As oportunidades estratégicas; a vontade de crescimento e por último uma correlação directa com os mercados, clientes, concorrência, custos e a natureza dos negócios.

Outros autores dividem a motivação para a internacionalização em duas formas diferentes, as motivações proactivas e as motivações reactivas. Segundo os autores, Lorga (2001), Hollensen (2007), Czinkota (2007), a motivação divide-se da seguinte forma:

<b>MOTIVAÇÕES PROACTIVAS</b>	<b><i>MISTAS</i> <i>RAZÕES ENVOLVIDAS</i></b>	<b>MOTIVAÇÕES REACTIVAS</b>
Estratégia de crescimento/lucro →	Proximidade geográfica, cultural e linguística. →	Internacionalização por arrastamento.
Insistência da gestão →	Redução do risco →	Mercado doméstico pequeno e saturado.
Competência técnica ou produto único. →	Redução de custos e aproveitamento de economias de escala. →	Excessiva capacidade produtiva.
Oportunidade criada num novo mercado. →	Aproveitamento da imagem do país. →	Imperativos do próprio negócio.
Benefícios fiscais. →	Apoios governamentais. →	Ordens não solicitadas, extensão de vendas de ordens não solicitadas.

Para Teixeira e Diz (2005), a motivação para a internacionalização baseia-se em alguns critérios de avaliação idênticos aos mencionados anteriormente, destacando motivações como: o acesso a recursos mais baratos ou mais viáveis; a fuga à tributação; a resposta aos movimentos dos concorrentes e o acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas; maior retorno do investimento; aumento da quota de mercado e a fuga à importação.

Já Simões (1997) divide a motivação para a internacionalização em cinco características distintas mas de igual importância. As motivações endógenas, com principal destaque para a necessidade de crescimento das empresas no aproveitamento da capacidade produtiva disponível, na obtenção de economias de escala, na exploração de competências tecnológicas e na diversidade do risco. Numa segunda característica as

de mercado, com foco nas limitações do mercado doméstico e na percepção do dinamismo dos mercados externos. A terceira características centralizam-se na resposta a concorrentes, no acompanhamento de clientes e na abordagem por empresas estrangeiras. Como quarta característica, Simões (1997), destaca o acesso aos recursos no exterior e analisa os custos de produção e o acesso a conhecimentos tecnológicos. Por último, os incentivos governamentais traduzem-se em apoios governamentais no país de origem ou de acolhimento

Numa abordagem mais recente, Ferreira, Reis e Serra (2011), intensificam a motivação externa em vários factores ligados à internacionalização das empresas: o aumento das vendas, factor determinante relacionado com a perspectiva de obtenção de lucro; a aquisição de recursos mais baratos e consequentemente a redução dos custos de produção; a diminuição de riscos internos, ao depender de um só mercado; a aprendizagem em mercados mais sofisticados; as economias de escala e a fuga à saturação do mercado doméstico.

## OLI

O paradigma eclético de Dunning (OLI) traduz-se numa abordagem à conjuntura da produção internacional através de investimento directo estrangeiro (IDE). A explicação mais integrada dos objectivos deste paradigma centram-se nos primeiros motivos ou razões, ou seja, o porque? na localização, mais especificamente, onde? e como? desenvolver o processo e actividade de internacionalização das empresas multinacionais.

Segundo Dunning (2000), este paradigma tem como direcção, a tentativa de explicar o porquê e razão das empresas multinacionais existirem e terem mais sucesso que as empresas domésticas.

O paradigma eclético (OLI) traduz-se em Ownership Advantages, que significa posse de posse, onde as vantagens que as empresas possuem é a que poderiam transferir para o estrangeiro, como o know-how e a tecnologia; na Location Advantages que representam as vantagens numa determinada região ou país; e a Internalization Advantages, foca que a vantagem da internacionalização consiste nos benefícios que as empresas adquirem para explorar as suas vantagens em termos internos.

## LINKAGE, LEVERAGE e LEARNING

Segundo Mathews (2006), a internacionalização tem como objectivo o acesso das empresas a novas vantagens. As multinacionais que não possuem vantagens monopolistas tentam pela internacionalização acelerada alcançar essas vantagens com vista a recuperar a desvantagem de posição, como menciona na sua teoria de Linkages, Leverages e Learning.

O Linkages tem como principal função a interligação na economia global, que funciona como plataforma de intercâmbio na informação e tecnologia, permitindo às empresas actualizar os seus sistemas e informações. O Leverages foca a utilização de recursos além-fronteiras, optando por estratégias de aliança ou aquisição de equipamentos e infra-estruturas nos países de origem. Por último temos o Learning, que permite uma internacionalização acelerada facilitando a aprendizagem organizacional e económica de forma a rentabilizar e racionalizar as actividades.

Para Mathews (2006), a internacionalização das empresas que não possuem recursos necessários para a expansão dos seus activos, utilizam a mesma para captar e ter acesso a recursos que de outra forma não teriam.

As “Dragon Multinationals” apelidadas por J. Mathews (2006) exemplificam as empresas multinacionais da Asia-Pacífico, focando a rapidez dos seus crescimentos e o sucesso da sua internacionalização acelerada, com a inovação estratégica e organizacional.

## **2.2 - Estado da arte**

### **Motivações externas**

Segundo Czinkota, (2007), existem empresas a agir de forma reactiva, bem como de forma proactiva. Há uma variedade de reacções, uma forma privilegiada de motivação é a superprodução. Entende-se como superprodução o poder de excedentes de curto prazo em diversos sectores, principalmente onde não exista procura suficiente para atender a uma oferta já existente. Atendendo a este cenário, as empresas podem utilizar o mercado externo como uma saída de produtos no ciclo de negócios domésticos.

Por outro lado, Kim (2004) considera que a motivação reactiva centra-se na reacção dos mercados domésticos quando saturados e a sua posição competitiva no respectivo mercado. Com o aumento da saturação do mercado interno, a motivação global das empresas aumenta, ou seja, as empresas partem para a internacionalização quando o seu mercado interno já nada pode oferecer em termos de oportunidade de crescimento.

Viana e Hortinha (2009) analisam de forma mais profunda a identificação das motivações para a internacionalização, definindo três grandes grupos de factores motivacionais: as oportunidades estratégicas; a vontade de crescimento e relação entre mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. Os factores relacionados com as oportunidades estratégicas focam principalmente a imagem do país de origem onde a empresa vai posicionar-se, pois este aspecto servirá de decisão de comercialização de muitos produtos, facilitando o acesso geográfico ou cultural, a aquisição de novos mercados e os incentivos governamentais.

Já Johansson, Schorling & Strandberg (2006), destacam que a acção de internacionalização irá reduzir, porque a procura doméstica encontra-se abastecida. Para estes autores os clientes além-fronteiras são menos interessados em negócio internacional.

Posteriormente, Rebocho (2010), chegou à conclusão que quando as motivações à internacionalização não sejam as suficientes, será necessário que os demais concorrentes dêem início às relações além-fronteiras. Devido a este facto, surgem muitas vezes oportunidades em novos mercados que são conhecidas através de agentes comerciais, distribuidores, ou oportunidades motivadas por questões legais, como os casos da privatização de empresas estatais. Para este autor, a proximidade

geografia será também uma grande motivação para a internacionalização, pois garante às empresas um nível de segurança superior em relação aos mercados menos conhecidos, o que diminuirá o grau de incerteza no modelo de negócio. A pluralidade dos países em que o processo de internacionalização é implementado, poderá ser uma outra opção para a redução do risco de incerteza, pois os diferentes estágios em que a internacionalização apresenta podem compensar os resultados de uns países com os demais. No processo de arrastamento, quando as empresas acompanham os seus clientes com o objectivo de apoiar nos seus negócios, poderá ser uma outra razão para o processo de internacionalização, pois as empresas acabam por instalar-se nos países para onde são internacionalizadas, acabando por conhecer detalhadamente os seus mercados.

De acordo com Korsakiene e Baranauskiene (2011), as empresas serão motivadas por diferentes factores, dependendo do estágio do processo de internacionalização.

Segundo Mwiti (2013), os motivos internos podem ser considerados todos os factores relacionados com as influências dentro da empresa, enquanto os que os factores externos são aqueles decorrentes do ambiente externo da empresa, se nacionais ou estrangeiras.

### **OLI (Ownership, Location e Internalization)**

Segundo Dunning, (1977), o OLI, ou paradigma eclético tem como base o estudo do investimento estrangeiro directo. O OLI tem como principal significado o Ownership, Location e Internalization, três fontes potenciais de vantagens com poder subjacente na decisão da empresa para se poder tornar uma multinacional.

Posteriormente, Dunning, (2000), descreve as vantagens do quadro OLI como força motriz de investimento directo pelas empresas multinacionais, desfrutando de uma prioridade de vantagens microeconómicas com os seus rivais do mercado doméstico.

No entanto Helpman, Melitz e Yeaple (2004), referem que as empresas heterogéneas combinam a versão mais simples do motivo horizontal para o investimento directo estrangeiro com a suposição de que as empresas diferem as suas produtividades.



Para Mathews e Tan, (2012), o quadro tradicional de OLI baseia-se no raciocínio microeconómico, onde os pressupostos ocultos são que empresas encontram condições de equilíbrio económico marginal com informações sobre os preços, completa e universal, assim como o acesso à tecnologia.

## **Linkages, Leverages e Learning**

### **Linkage**

Segundo Hoang e Antoncic (2003), o Linkage é uma estratégia empresarial que envolve os esforços para estabelecer conexões formais e informais com outras empresas, com o objectivo de aceder a recursos externos. O Linkage poderá ser efetuado através de alianças estratégicas, parcerias e joint-ventures, referindo-se em diferentes níveis de redes pessoais e organizacionais.

Para Tang, (2010), os laços das redes sociais são considerados como chave determinante para as empresas descobrirem, avaliar e explorar todas as oportunidades nas relações empresariais. Já Hitt, (2011), as redes de empresas de diferentes países são formadas através de vários mecanismos relacionáveis e apresentam características diferentes.

O Linkage age como ligação por via de redes estratégicas para o desempenho das empresas e tem sido amplamente importante e reconhecido nas literaturas de estratégia em geral (Gulati, 2000), e para as empresas multinacionais asiáticas, em particular (Peng, 2012).

### **Leverage**

Barney, (2002), afirma que existe um afastamento da visão tradicional baseada em recursos da empresa, e realça os recursos existentes e as capacidades da empresa como fonte de vantagem competitiva sustentável, e que a eficácia estratégica é avaliada pelos recursos com base na sua valorosidade, raridade e custo para o bem organizacional.

Para Sobel, (2007), o Leverage é um processo para descobrir novas maneiras de combinar recursos que não tenham acesso, em oportunidades estratégicas para alcançar recursos e tirar melhor proveito deles.

Lewis, (2007), refere que na estratégia de acesso aos novos mercados encontram-se varias correntes de investigação, como a transferência de tecnologias, sistemas nacionais de inovação e as redes de partilha de informação e aprendizagem.

## Learning

Conforme Mathews, (2006), os governos desempenham um papel importante na promoção dos avanços da tecnologia em áreas-chave como identificado por ser bastante crítico para o desenvolvimento industrial dos países.

Segundo Chittoor, (2009) e Luo, (2011), as empresas, principalmente as da região da Ásia, sofreram uma transformação interna para a inovação, destacando a estratégia de aprendizagem como ideia-chave para o processo de internacionalização empresarial.

Luo, (2011), afirma que as empresas empreendedoras têm as vantagens da aprendizagem da novidade, isto porque enfrentam menos tecnologia e mercados com incertezas, principalmente na hora de escolher o que aprender. Estas empresas por vezes possuem menos rotinas profundamente incorporadas.

## LLL

Para Mathews e Tan, (2014), a razão fundamental porque o LLL coincide com as estratégias de retardatários é que é um quadro estratégico baseado na noção de obtenção de recursos. É formulado em termos das práticas actuais de empresas, a forma como eles lidam com a incerteza, o desequilíbrio e a dinâmica do mercado.

## 2.3 – Enquadramento teórico

### - Relação das variáveis independentes com os componentes de competitividade do país de origem

A **Motivação Externa**, o **Ownership**; **Location**; **Internalization (OLI)** e o **Linkege; Leverage e Learning (LLL)** são três variáveis independentes desta temática de estudo que apresentam extrema importância no desenvolvimento da internacionalização empresarial, defendida por alguns autores como crucial para o sucesso empresarial além-fronteiras. Segundo os 12 Pilares do Relatório Anual do World Economic Forum de 2014 sobre Competitividade Global entre países, a Motivação Externa, o OLI e o LLL, têm em vários pilares um comum apoio informativo de relevo para uma internacionalização mais segura e menos comprometida no futuro.

<b>COMPONENTES/PILARES</b>	<b>Motivação Externa</b>	<b>Ownership Location Internalization (OLI)</b>	<b>Linkege, Leverage ,Learning (LLL)</b>
Instituições	✓	✓	
Dimensão e a Eficiência das Infra-estruturas	✓	✓	
Ambiente Macroeconómico	✓	✓	✓
Saúde e Educação Básica			✓
Ensino Superior e a Formação			✓
Eficiência do Mercado de Bens	✓	✓	
Eficiência do Mercado de Trabalho	✓	✓	
Desenvolvimento do Mercado Financeiro	✓	✓	
Prontidão Tecnológica	✓	✓	✓
Dimensão do Mercado	✓	✓	
Sofisticação dos Negócios	✓	✓	✓
Inovação	✓	✓	✓

Fonte: WCF 2014

### 3 – Métodos

#### 3.1 – Procedimentos e desenho da investigação

O Relatório Anual do World Economic Forum de 2014 sobre a Competitividade Global destaca os componentes de competitividade agrupados em 12 Pilares, informação indispensável na relação e compreensão analítica dos factores condicionantes da internacionalização empresarial nos países de origem.

O **1º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 representa as Instituições, onde podemos relacionar a sua importância na determinação das variáveis independentes **Motivação Externa e OLI**. O bom ambiente institucional poderá ser determinante para a interação entre governos, quadros jurídicos, administrativos e empresas poderem gerar riqueza. A importância de um ambiente institucional saudável e leal tornou-se mais evidente durante a última grande crise económica e financeira, principalmente para solidificar o papel do estado a nível internacional. A qualidade das instituições tem uma forte influência na competitividade e no crescimento, pois poderão influenciar as decisões de investimento e a organização da produção, assim como a forma das sociedades distribuírem os benefícios e suportarem os custos das políticas e estratégias de desenvolvimento. Nos casos em que os direitos dos proprietários de terras, acções corporativas ou de propriedade intelectual não estejam protegidos, os papéis das instituições jurídicas serão importantes para o desenvolvimento económico do país. As atitudes dos governos para os mercados com liberdades e eficiência das suas operações são bastante importantes, pois poderão evitar, o excesso de burocracia; a regulamentação; a corrupção; a desonestidade em controlar os contratos públicos; a falta de transparência e confiabilidade; a incapacidade de fornecer serviços apropriados para o sector empresarial; a dependência política do sistema judicial, e encurtar custos significativos para o desenvolvimento do processo económico das empresas. Assim Ferreira, Reis e Serra (2011), relacionam a internacionalização e a sua motivação “... pela necessidade de fazer crescer as empresas para além das fronteiras nacionais, beneficiando das economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a sua capacidade competitiva”. Neste sentido, o bom funcionamento e transparência das instituições poderá ser crucial para motivar as empresas para a internacionalização. Já os autores, Lorga (2001), Hollensen (2007), Czinkota (2007),

relacionam as motivações proactivas e as motivações reactivas directamente com as instituições, focando os apoios governamentais e os benefícios fiscais. Segundo Dunning (2000), no seu paradigma OLI, o Location Advantages estará directamente ligado às motivações ou razões para a internacionalização, onde dependerão da eficiência das instituições.

O **2º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 destaca a Dimensão e a Eficiência das Infra-estruturas, igualmente importante para as variáveis independentes **Motivação Externa e OLI**. Determinar a localização das actividades económicas e os tipos de actividades ou sectores, serão factores importantes para garantir o eficaz funcionamento da economia. O desenvolvimento das infra-estruturas reduz o efeito de distância entre regiões permitindo uma integração no mercado nacional e uma interligação a baixos custos a outros mercados e regiões. Uma boa rede de infra-estruturas de transportes e comunicações é um pré-requisito para o desenvolvimento dos serviços e das actividades económicas. As economias dependem para o seu bom funcionamento de modos de transporte eficazes, ou seja, estradas com qualidades; ferrovia; portos e aeroportos; assim como de um eficaz funcionamento; do abastecimento de água e energia; e uma rede sólida de telecomunicações. Para Viana, Hortinha (2005), a colaboração entre empresas e instituições públicas de vários países, são importantes, porque um dos maiores clientes a nível mundial é o poder público.

O **3º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 foca o Ambiente macroeconómico, pilar importante para a avaliação e análise das variáveis independentes **Motivação Externa, OLI e LLL**. A instabilidade macroeconómica poderá produzir um efeito negativo ao fornecimento de serviços por parte dos governos, resultando défices fiscais em execução que limitam a capacidade do governo para reagir aos ciclos de negócios e ineficiência no pagamento de juros altos de dívidas passadas. A economia não pode crescer de maneira sustentável caso o ambiente macroeconómico não seja estável, as empresas não poderão operar eficazmente quando as taxas de inflação estão fora de controlo. A execução orçamental equilibrada; o crescimento económico; a inflação; a dívida pública e a credibilidade internacional são factores verdadeiramente importantes para um bom ambiente macroeconómico.

No **4º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014, a Saúde e a Educação Básica permitem ao **LLL** uma análise e relação enquanto variável independente. A saúde será essencial para uma força de trabalho competitiva e produtiva. O investimento na prestação de serviços de saúde é fundamental para o crescimento da economia, assim como a quantidade e qualidade de educação básica a população recebe. A educação básica aumenta a eficiência dos trabalhadores. Na Saúde, dados como a incidência da Malária, Tuberculose, HIV/AIDS e o seu impacto nos negócios; mortalidade infantil e esperança média de vida poderão ser importantes para a internacionalização de uma empresa. Na Educação Básica; a qualidade e quantidade da educação básica serão também verdadeiramente importantes, na medida que aumenta o nível de profissionalismo da produção.

O **5º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 representa o Ensino Superior e a Formação, também relacionados com a variável independente **LLL**. O Ensino Superior e a Formação de qualidade são cruciais para as economias que queiram melhorar os seus processos e produtos com o objectivo de subirem na cadeia de valor. A economia globalizada de hoje requer países com excelentes quadros superiores ou profissionais, de forma a adquirirem capacidades competitivas nos mercados internacionais. Este pilar mede taxas de inscrição secundária e terciária, bem como a qualidade da educação. A extensão da formação profissional e contínua de capital humano é também tida em conta, principalmente para garantir uma constante actualização dos trabalhadores. Na leitura dos critérios de avaliação podemos correlacionar alguns pontos de análise importantes para a internacionalização empresarial, como a quantidade e qualidade do ensino secundário e superior; as taxas de inscrições; a qualidade do sistema educativo; a qualidade do ensino de matemáticas e ciências; a qualidade da gestão escolar; o acesso à internet em universidades e escolas de formação; a especialização de serviços e a extensão da formação profissional. Segundo Mathews (2006), a internacionalização tem como objectivo o acesso das empresas a novas vantagens, e pela internacionalização acelerada é possível alcançar essas vantagens com vista a recuperar a desvantagem de posição, como menciona na sua teoria de Linkages, Leverages e Learning.

O **6º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 descreve a Eficiência do Mercado de Bens, informação importante para analisar as variáveis independentes **Motivação Externa e OLI**. Países com mercados de mercadorias eficazes estão bem

posicionando para produzir a quantidade e combinação certa de produtos e serviços consoante a procura. A competição saudável dos mercados, nacional e estrangeiros, é importante para a eficiência e produtividade dos mesmos, garantindo que as empresas mais eficazes são aquelas que produzem produtos exigidos pelos mercados. Para o melhor ambiente possível na troca de mercadorias será determinante a menor intervenção por parte dos estados. A competitividade ao ser prejudicada por impostos distorcidos ou oneroso e por regras restritivas e discriminatórias sobre o investimento estrangeiro directo, poderá limitar a participação estrangeira, bem como o comércio internacional. As medidas proteccionistas reduzem o desenvolvimento e crescimento das actividades económicas. A eficácia dos mercados depende solidamente das condições de procura, ou seja, a sofisticação da orientação de compra para o cliente, por razões culturais, religiosas ou históricas, os clientes podem ser mais exigentes em alguns países do que em outros. O conhecimento desta importante vantagem competitiva obriga as empresas a serem mais inovadoras e orientadas para o cliente, impondo a disciplina necessária para a eficácia nos mercados. A competitividade interna estará relacionada com inúmeros factores de extrema importância para a eficiência dos mercados de bens: a intensidade da concorrência local; a extensão do domínio do mercado; a eficácia da política anti-monopólio; o efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento; número de procedimentos necessários para iniciar um negócio ou tempo necessário para começar um negócio. Por outro lado, na Concorrência Estrangeira as barreiras e tarifas ao comércio; o impacto consoante as regras de investimento; os procedimentos aduaneiros e as importações em percentagem do PIB poderão dificultar o desenvolvimento, e por último a sofisticação do nível de orientação para o cliente.

O **7º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 destaca a Eficiência do Mercado de Trabalho, onde também poderá ser bastante útil na compreensão das variáveis independentes **Motivação Externa e OLI**. Um Mercado de Trabalho mais flexível permitirá mudar os recursos de uma actividade para outra rapidamente e a baixos custos, sem perturbações a nível socioeconómicos. A flexibilização centra-se numa possível cooperação nas relações trabalho-empregador; na flexibilidade de determinação dos salários; na contratação e demissão e efeitos da tributação sobre os incentivos ao emprego. Numa outra perspectiva, o uso eficiente do talento aumentará a confiança na capacidade produtiva e salarial de um país.

As variáveis independentes **Motivação Externa e OLI** poderão apoiar-se no Desenvolvimento do Mercado Financeiro, onde ocupa o **8º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014. Um sector financeiro eficiente aumenta os recursos economizados por cidadãos de uma nação, bem como os recursos que provêm do exterior possam ter utilidades mais produtivas. Uma avaliação completa e adequada do risco é um ingrediente-chave para o bom funcionamento dos mercados financeiros, permitindo que o investimento nos negócios seja fundamental para o aumento da produtividade. Actualmente as economias requerem sofisticados mercados financeiros que possam disponibilizar capital para o investimento do sector privado por fontes ligados ao sector bancário. Para cumprir com todas as funções, a banca necessita de ser transparente e criar regulamentos de protecção aos investimentos que são efectuados na economia em geral. Para que exista eficiência na disponibilidade e acessibilidade dos serviços financeiros, é importante, o financiamento de capital no mercado local; a disponibilidade de capital de risco; a confiança e solidez da banca; os regulamentos e direitos legais serão eixos essenciais.

O **9º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 representa a Prontidão Tecnológica, mais um verdadeiro apoio de estudo para as variáveis independentes **Motivação Externa, OLI e LLL**. A tecnologia é essencial num mundo cada vez mais globalizado e inovador. A disponibilidade tecnológica aumentará a agilidade económica com a capacidade de melhorar a produtividade das indústrias e serviços, com especial destaque das tecnologias de informação e comunicação. O uso e o acesso às novas tecnologias são elementos essenciais ao desenvolvimento económico dos países. Sendo ou não produzidos no interior das suas fronteiras, podem ser um ponto central para as empresas e instituições adquirem produtos e serviços mais avançados e sofisticados. As fontes de inovação e tecnologia via estrangeiro são frequentemente fundamentais, principalmente naqueles países menos avançados tecnologicamente. É importante observar que, neste contexto, o nível de tecnologia disponível para as empresas de um país deve ser distinguida da capacidade do mesmo para realizar pesquisas e desenvolver novas tecnologias para a inovação, expandindo as fronteiras do conhecimento. A disponibilidade e utilização da tecnologia; as tecnologias de topo; o investimento e transferências de tecnologia do estrangeiro; a qualidade e quantidade de Internet e sua



utilização; a qualidade e quantidade de rede de telemóvel e fixa serão indicadores importantes para a avaliação da competitividade de uma nação.

O **10º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 apresenta a Dimensão do Mercado, onde destaca que o tamanho do mercado afecta a produtividade e permite que as empresas explorem as economias de escala, factor de análise de extrema importância para as variáveis independentes **Motivação Externa e OLI**. Tradicionalmente, os mercados disponíveis para determinadas empresas têm sido restritos pelas fronteiras nacionais, mas na actual era da globalização, os mercados internacionais tornaram-se substitutos dos mercados domésticos, especialmente em países pequenos. Existe um sentimento geral de que o comércio internacional tem um efeito positivo no crescimento de países com mercados domésticos mais pequenos, utilizando as exportações como substituto da procura interna com consequências no aumento do tamanho do mercado para as empresas e países. Existem medidas de valores importantes e são utilizados para esclarecer e eliminar certos riscos, como o índice de tamanho do mercado interno; o tamanho do mercado de negócios estrangeiro e o mercado externo. Já Teixeira e Diz (2005), acham importante, a resposta aos movimentos dos concorrentes e o acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas, com maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado e a fuga à importação.

O **11º Pilar** do Relatório Anual do WEF de 2014 representa a Sofisticação dos Negócios, relacionado também com as variáveis independentes **Motivação Externa, OLI e LLL**, factor importante para as empresas obterem maior eficiência na produção de bens e serviços. A Sofisticação dos Negócios está intrinsecamente ligados a dois elementos determinantes, à qualidade das redes globais de negócios de um país e à qualidade das operações estratégicas das empresas individuais, particularmente indispensáveis para os países num estágio de desenvolvimento avançado. A eficácia das redes de negociação poderá permitir, quando as empresas de fornecedores de um determinado sector estão interligadas em grupos geograficamente próximos, os chamados clusters, aumentar a eficiência e criar maiores oportunidades para a inovação dos processos, produtos e serviços. Assim podemos determinar a importância do desenvolvimento da sofisticação dos negócios, nomeadamente em aprimorar todo o sector de actividades das empresas, a qualidade e quantidade dos fornecedores locais; o estado de desenvolvimento dos clusters; a vantagem competitiva e a natureza da

amplitude da cadeia de valor; o processo de controlo de distribuição internacional e a sofisticação da produção.

O **12º Pilar** é o último do Relatório Anual do WEF de 2014, e foca a Inovação, também relacionável com as variáveis independentes **Motivação Externa, OLI e LLL**. A inovação pode emergir de novos conhecimentos tecnológicos e não tecnológicos. O aumento de inovação poderá acrescentar ganhos substanciais através da melhoria das instituições, infra-estruturas, capital humano e a redução da instabilidade macroeconómica. Historicamente os avanços tecnológicos têm estado na base de muitos ganhos de produtividade das nossas economias, avanços esses que vão deste a Revolução Industrial do Século XVIII até à mais recente Revolução Digital do Século XXI. A inovação é particularmente importante para as economias que à medida que aproximam-se das fronteiras do conhecimento possam gerar mais valor como a capacidade de inovar. Componentes como; a qualidade das instituições de investigação científica; despesas em I&D nas empresas; colaboração entre Governos, Industrias e Universidades; pedidos de patentes e protecção intelectual, poderão servir de análise de competitividade económica. Segundo Dunning (2000), o paradigma eclético Ownership Advantages significa posse de posse, onde as vantagens que as empresas possuem é a que poderiam transferir para o estrangeiro, como o know-how e a tecnologia.

### **3.2 – População e Amostra**

A população é a totalidade de pessoas, das quais foram recolhidos dados gerais sobre a competitividade global subdividida em 12 pilares em 144 países entre Janeiro e Maio de 2013. A população, segundo o Relatório Anual do World Economic Forum de 2014 sobre a Competitividade Global, é representada por mais de 13 638 líderes empresariais de 144 economias mundiais. Após a identificação da população, procedeu-se a questionários delineados no sentido da competitividade global com o objectivo de obter informação e a opinião dos mais de 13 mil líderes empresariais de cada nação.

A amostra é o subconjunto da população dos 144 países relativamente ao estudo realizado pelo WEF no Relatório Anual de competitividade global de 2014. Nesta dissertação que aborda a estratégia de internacionalização nas PME's, focando o factor condicionante da internacionalização como modelo de efeito moderador do país de

origem, e a amostra é representada por seis países que representam o Conjunto de Países de Língua Portuguesa (CPLP), inserido dos blocos económicos UE, MERCOSUL, SADC e a ASEAN, e apoiado por instituições como, o BAfD, o BAD e o BIRD. Esta amostra representa aproximadamente 95 líderes empresariais homogéneos através de um processo aleatório por cada dos seis países membros da CPLP a quem foram efetuados questionários sobre a competitividade global do seu país. Os países da amostra são a Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique, Portugal e Timor leste. A ausência dos restantes países da CPLP, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial e S. Tomé e Príncipe, deve-se pela razão de não fazerem parte do estudo no Relatório do WEF.

No sentido do levantamento das características do processo de amostragem, o relatório recorreu à amostra recolhida por conveniência. Para realizar o processo de amostragem adquiriu-se informação no Relatório Anual de Competitividade Global de 2014 do World Economic Forum de 2014.

### **3.3 – Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis**

A internacionalização e as variáveis independentes, Motivações externas, Linkage, Leverage, Learning e OLI, são analisadas neste estudo com apoio dos dados do World Economic Forum, num estudo exaustivo sobre a competitividade económica mundial, publicando o seu resultado no Relatório Anual de Competitividade Global de 2014. Este relatório, baseado em perfis de 144 países em todos os continentes, tem como base a captura de informação a uma amostra de líderes empresariais sobre os factores críticos das economias locais no desenvolvimento sustentável e competitivo. Neste caso particular, o estudo, a pesquisa e os resultados são originários de uma amostra limitada de aproximadamente 95 inquiridos por país e centralizada em seis membros da CPLP.

Os resultados usados pelo WEF no Relatório de 2014 basearam-se originalmente nos cálculos das seguintes fontes: Global Competitiveness Index (GCI); Forum Indexes; Network Readiness; Enabling Trade Index; Financial Development Index; Gender Gap Index.

O estudo realizado pelo WEF entre Janeiro e Maio de 2013 engloba entrevistas, em 41 idiomas, num universo de 13 638 líderes empresariais de 144 países. Por outro lado, neste estudo de dissertação sobre Estratégia de internacionalização nas PME's, factor condicionante da internacionalização, e o modelo de efeito moderador do país de

origem no espaço da CPLP, o objectivo é focar o perfil de seis países membros do Conjunto de Países de Língua Portuguesa e a sua competitividade global.

O instrumento de recolha de dados utilizado pelo WEF, e adoptada para este estudo, foram as entrevistas efectuadas a uma amostra de aproximadamente 95 líderes empresariais dos países da CPLP sobre os factores críticos das economias locais no desenvolvimento sustentável e competitivo. As entrevistas realizadas estão parametrizadas em 14 tópicos direccionados à opinião dos líderes empresariais entrevistados em relação aos temas em questão. As respostas limitam-se a atribuir uma escala de 1 a 7 consoante a questão colocada, destacando a qualidade ou quantidade dos serviços e produtos prestados em prol da internacionalização de cada nação.

As entrevistas basearam-se em questões de competitividade global para a internacionalização com 14 tópicos com o objectivo de recolher informação sobre opiniões e conhecimentos, seguindo abaixo o modelo.

### Questões:

1 - Sobre a sua empresa?

*Resposta – escala 1-7*

2 - Perda geral da sua categoria económica?

*Resposta – escala 1-7*

3 - Infra-estruturas?

*Resposta – escala 1-7*

4 - Infra-estruturas de tecnologia e invocação?

*Resposta – escala 1-7*

5 - Enquadramento financeiro?

*Resposta – escala 1-7*

6 - Investimento e comércio externo?

*Resposta – escala 1-7*

7 - Concorrência interna?

*Resposta – escala 1-7*

8 - Estratégias e operações das empresas?

*Resposta – escala 1-7*

9 - Governo e instituições públicas?

*Resposta – escala 1-7*

10 - Educação e capital humano?

*Resposta – escala 1-7*

11 - Corrupção, ética e responsabilidade social?

*Resposta – escala 1-7*

12 - Viagens e turismo?

*Resposta – escala 1-7*

13 - Meio ambiente?

*Resposta – escala 1-7*

14 - Saúde?

*Resposta – escala 1-7*

Fonte: *Adaptado de WEF 2014.*

### **3.4 - Procedimentos de análises de dados**

Os dados tratados neste estudo de dissertação sobre internacionalização empresarial para o espaço da CPLP, apoiados e adaptados pelo WEF e o seu Relatório Anual de Competitividade Global de 2014, foram analisados na forma de medidas de escala, escala ordinal e de ranking com parâmetros de 1 a 7. As medidas de escala utilizada têm a capacidade de atribuição de um valor com representação na qualidade da avaliação da questão em causa. Com a utilização da escala ordinal de ranking podemos concluir que ao observar que a mesma encontra-se próxima da extremidade do número 1 significa que representa uma pior situação possível. Por outro lado esta medida de escala também poderá indicar o oposto, quando a mesma esteja próxima da extremidade do 7 indicará que representa o melhor possível. Podemos concluir que a qualidade dos serviços e produtos prestados pelos países da CPLP terão um nível de qualidade e competitividade representada numa escala de 1 a 7, quando maior for melhores condições e segurança existem para a internacionalização.

Noutros dados, e em menor quantidade, houve a necessidade de serem tratados com outros métodos, como a média, com o objectivo de calcular qual seria o resultado da média de todas as escalas dos pilares que compõem a análise da competitividade global. Para finalizar a percentagem também serviu de apoio para o conhecimento da distribuição dos vários factores condicionantes e impulsionadores do sucesso da internacionalização empresarial. Os cálculos finais das percentagens foram realizados pelo Relatório do WEF, assim com todos os valores da escala atributos.

## 4 – Análise dos dados obtidos e discussão

### 4.1 – Estatística e correlações

A análise dos dados tem como base seis países membros da CPLP, Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique, Portugal, e Timor leste. Os dados apresentam indicações em relação à capacidade do país de origem da internacionalização, focando as variáveis independentes da motivação externa, do Linkage, Leverage, Learning e OLI, factores de extrema importância para a segurança nos negócios.

Os gráficos e quadros abaixo, representam a capacidade para que a internacionalização tenha sucesso, cruzando três teorias que analisam a internacionalização como modelo para o crescimento económico e empresarial. O WEF baseia-se em 12 pilares organizacionais que destacam as capacidades.

#### 4.1.1 - Angola

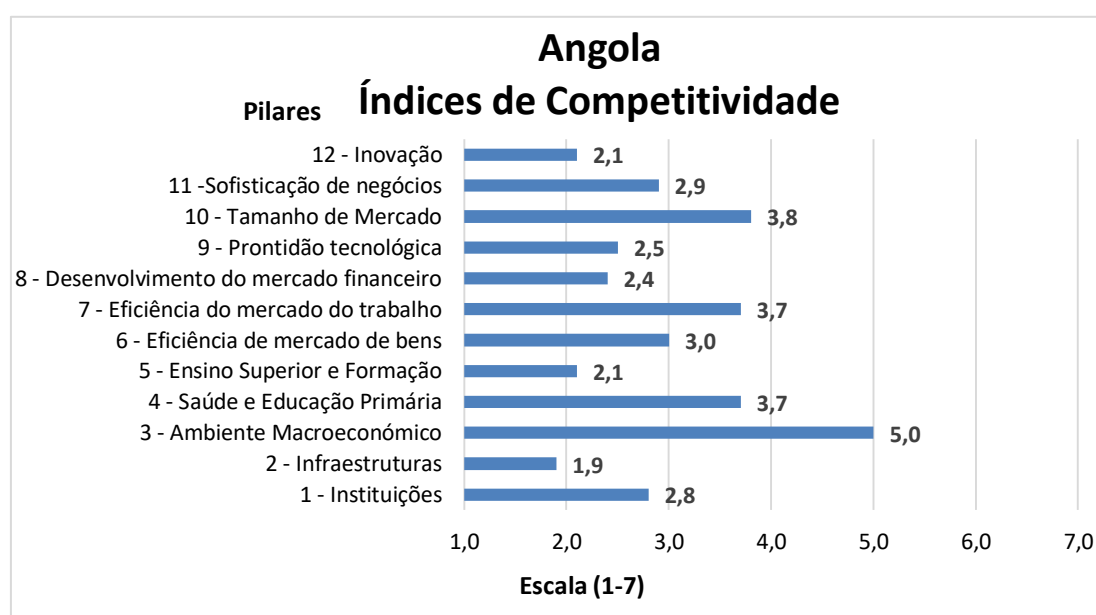


Gráfico 1 - Índices de Competitividade  
Fonte: adaptado WEF 2014

## Angola

### Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	2,8
2 - Infra-estruturas	1,9
3 - Ambiente Macroeconómico	5,0
4 - Saúde e Educação Primária	3,7
5 - Ensino Superior e Formação	2,1
6 - Eficiência de mercado de bens	3,0
7 - Eficiência do mercado do trabalho	3,7
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	2,4
9 - Prontidão tecnológica	2,5
10 - Tamanho de Mercado	3,8
11 - Sofisticação de negócios	2,9
12 - Inovação	2,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,0</b>

Tabela 1 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

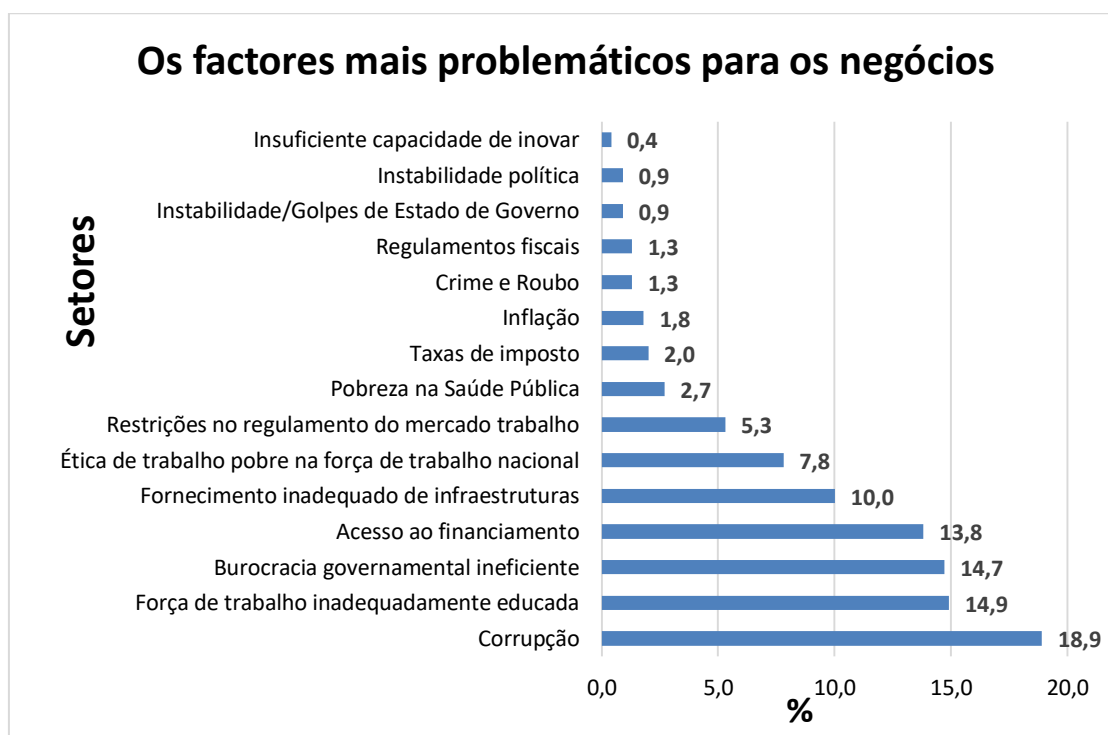


Gráfico 2 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores	%
Corrupção	18,9
Força de trabalho inadequadamente educada	14,9
Burocracia governamental ineficiente	14,7
Acesso ao financiamento	13,8
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	10,0
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	7,8
Restrições no regulamento do mercado trabalho	5,3
Pobreza na Saúde Pública	2,7
Taxas de imposto	2,0
Inflação	1,8
Crime e Roubo	1,3
Regulamentos fiscais	1,3
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	0,9
Instabilidade política	0,9
Insuficiente capacidade de inovar	0,4
Regulamento em moeda estrangeira	3,1
<b>Média %</b>	<b>6,2</b>

*Tabela 2 - Os factores mais problemáticos para os negócios*

*Fonte: adaptado WEF 2014*



## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

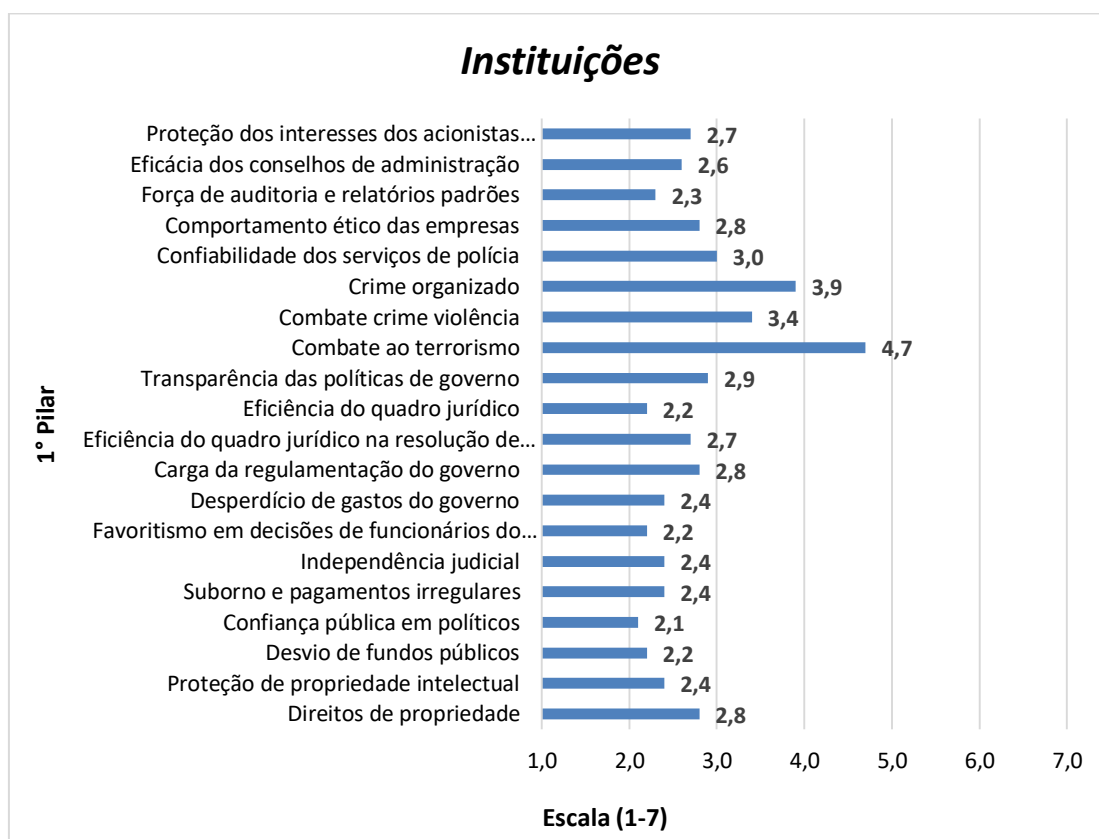


Gráfico 3 - Instituições  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Instituições

1º Pilar	Escala (1-7)
Direitos de propriedade	2,8
Protecção de propriedade intelectual	2,4
Desvio de fundos públicos	2,2
Confiança pública em políticos	2,1
Suborno e pagamentos irregulares	2,4
Independência judicial	2,4
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	2,2
Desperdício de gastos do governo	2,4
Carga da regulamentação do governo	2,8
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	2,7
Eficiência do quadro jurídico	2,2
Transparência das políticas de governo	2,9
Combate ao terrorismo	4,7
Combate crime violência	3,4
Crime organizado	3,9
Confiabilidade dos serviços de polícia	3,0
Comportamento ético das empresas	2,8
Força de auditoria e relatórios padrões	2,3

Eficácia dos conselhos de administração	2,6
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	2,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,7</b>

Tabela 3 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

O 1º Pilar do Relatório do WEF, que representa as Instituições, apresenta uma relação extremamente importante com as variáveis independentes Motivação externa e OLI como modelo de interesse para a internacionalização. Ao analisarmos o *gráfico 3* e a *tabela 3* podemos concluir que Angola apresentar valores a rondar uma média de 2,7 na escala de 1 a 7, um pouco abaixo dos valores médios desejáveis para uma internacionalização de sucesso focada nas instituições angolanas. Podemos neste caso destacar com valores mais altos o Combate ao terrorismo com 4,7 e o Desvio de fundos públicos com valores mais baixos, 2,2 na escala de 1 a 7.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

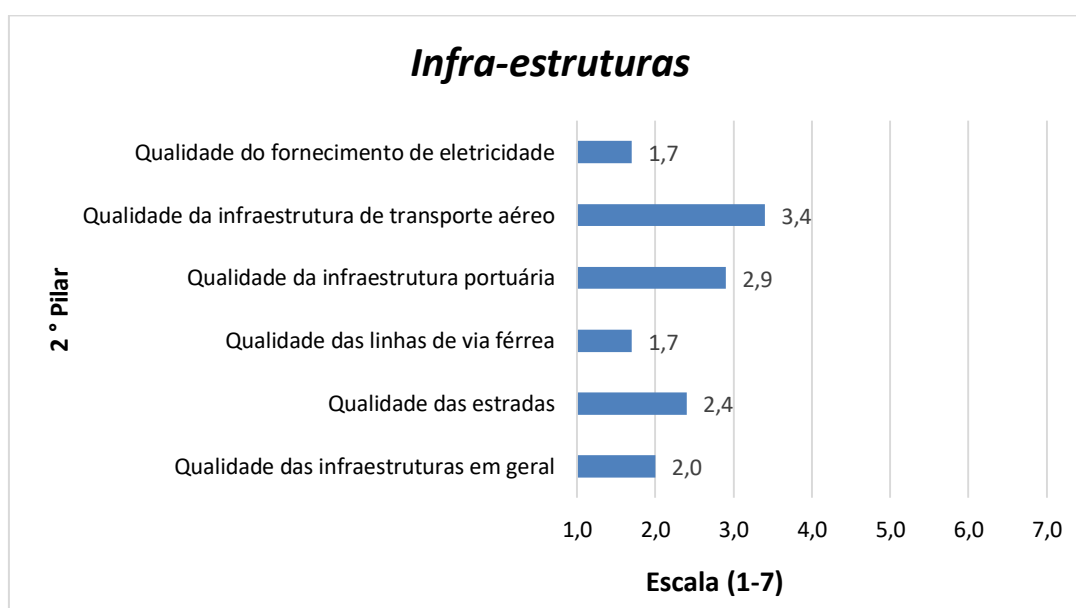


Gráfico 4 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

## Infra-estruturas

### 2º Pilar

**Escala**  
(1-7)

Qualidade das infra-estruturas em geral	2,0
Qualidade das estradas	2,4
Qualidade das linhas de via-férrea	1,7
Qualidade da infra-estrutura portuária	2,9
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	3,4
Qualidade do fornecimento de electricidade	1,7
<i>Média Escala (1-7)</i>	<b>2,4</b>

Tabela 4 – Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

O 2º Pilar, as infra-estruturas, poderão influenciar na estratégia de decisão pela Motivação Externa e o OLI em relação à internacionalização. Neste capítulo Angola, como referido no *gráfico 4* e na *tabela 4*, apresenta também valores médios na escala de 1 a 7 abaixo dos 2,5, valores pouco atractivos e seguros para os investidores apostarem. A Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo será o componente com mais qualidade, 2,9, que motive a internacionalização para Angola, e a Qualidade das linhas de via-férrea com pior qualidade, 1,7 valores.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

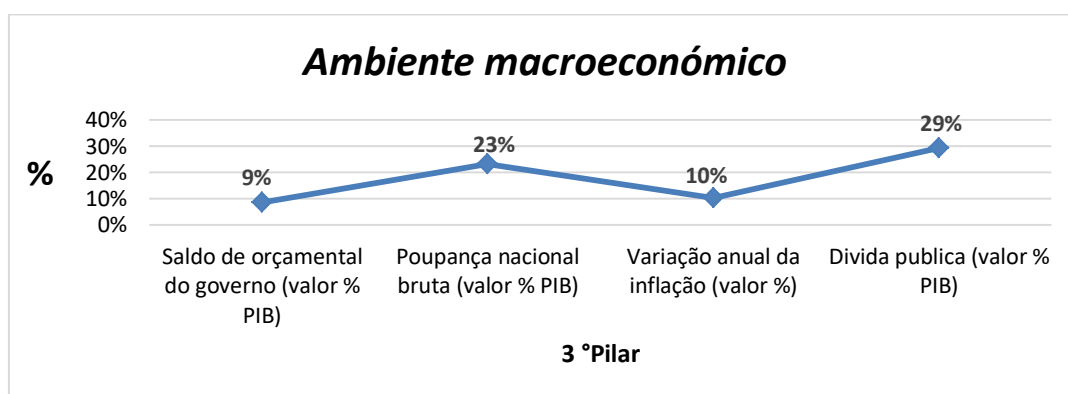


Gráfico 5 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	9%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	23%
Variação anual da inflação (valor %)	10%
Dívida pública (valor % PIB)	29%
<b>Média %</b>	<b>18%</b>

Tabela 5 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

O 3º Pilar foca o Ambiente Macroeconómico angolano, sendo um indicador bastante útil para relacionar com as variáveis da internacionalização Motivação Externa, OLI e Linkages, Leverages e Learning. No gráfico 5 e na tabela 5, podemos analisar a distribuição da percentagem e comparar na qualidade e eficácia do ambiente macroeconómico de Angola, com destaque para 29,3% da Dívida pública como componentes de mais elevado e a Variação anual da inflação mais baixa, com 10%, ficando com uma média de 18%.

### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

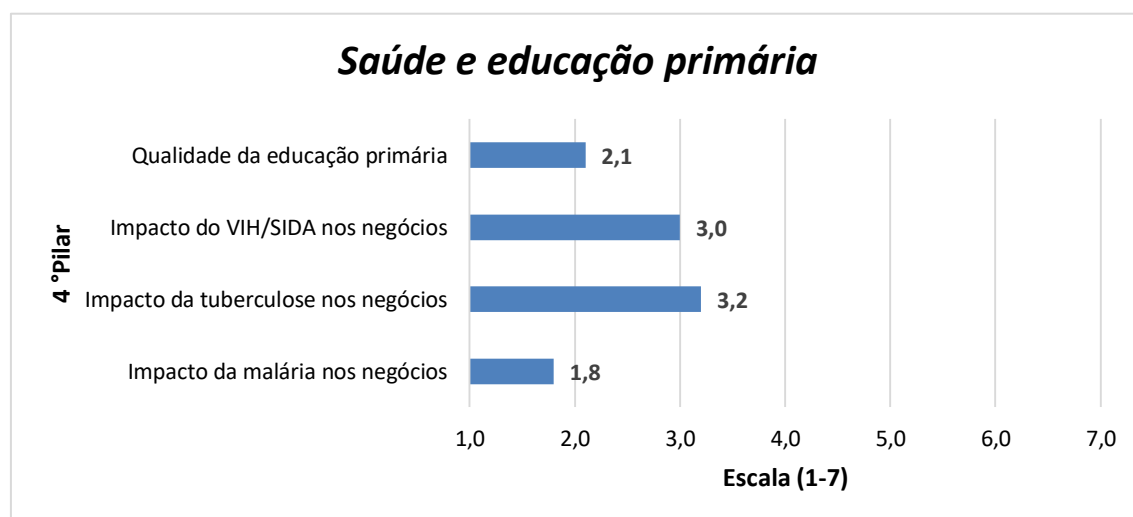


Gráfico 6 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

## Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	1,8
Impacto da tuberculose nos negócios	3,2
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	3,0
Qualidade da educação primária	2,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,5</b>

Tabela 6 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

A Saúde e Educação Primária constituem o 4º Pilar, sendo do maior interesse para a estratégia Linkages, Leverages e Learning na internacionalização. O ambiente da saúde e do ensino básico no impacto do desenvolvimento dos negócios de um país poderá ter um papel extremamente importante e decisivo. No gráfico 6 e na tabela 6 podemos visualizar que Angola apresenta valores abaixo, com uma média de 2,5 na escala de 1 a 7 com maior destaque para o Impacto do VIH/SIDA nos negócios com 3,0 valores na escala, e menor destaque no Impacto da malária nos negócios com 1,8.

## 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

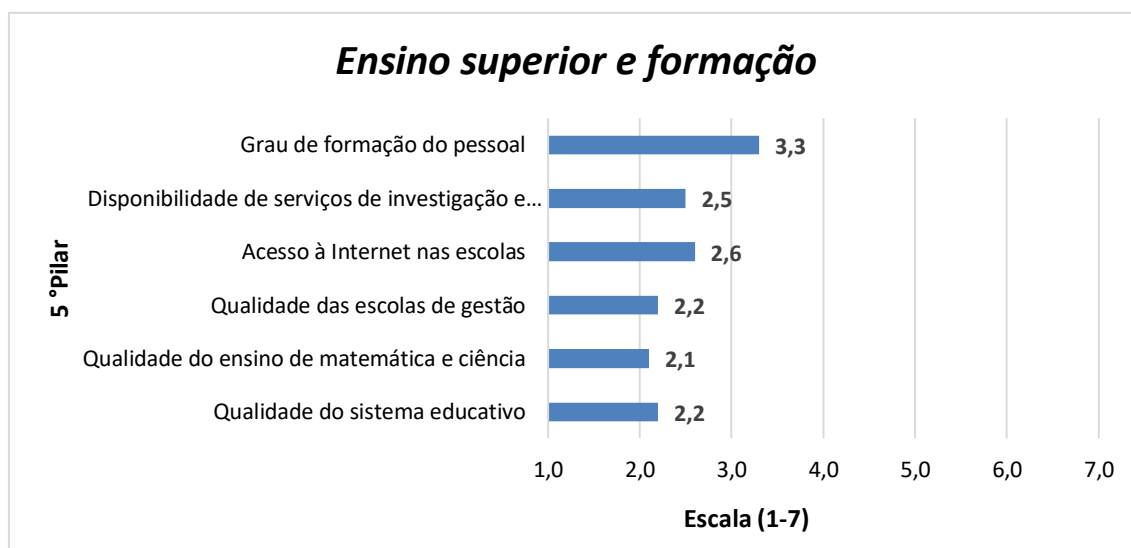


Gráfico 7 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

## Ensino Superior e Formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	2,2
Qualidade do ensino de matemática e ciência	2,1
Qualidade das escolas de gestão	2,2
Acesso à Internet nas escolas	2,6
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	2,5
Grau de formação do pessoal	3,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,5</b>

Tabela 7 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O Ensino Superior e a Formação, apresentados no Relatório do WEF como o 5º Pilar, enquadra-se perfeitamente nas estratégias de internacionalização Linkages, Leverages e Learning. Estas áreas de desenvolvimento, Ensino Superior e Formação, no ponto de vista de internacionalização empresarial demonstram a capacidade do país de origem em formar recursos humanos centralizados na qualidade e quantidade dos recursos disponíveis. O gráfico 7 e a tabela 7 representam o Ensino Superior e Formação, e apresentam médias relativamente baixas em relação à média mundial. Angola neste sentido tem algum caminho a percorrer na formação dos seus quadros profissionais, destacando pela positiva o Grau de formação do pessoal com 3,3 numa escala de 1 a 7, e pela negativa a Qualidade do ensino de matemática e ciência com 2,1.

## 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

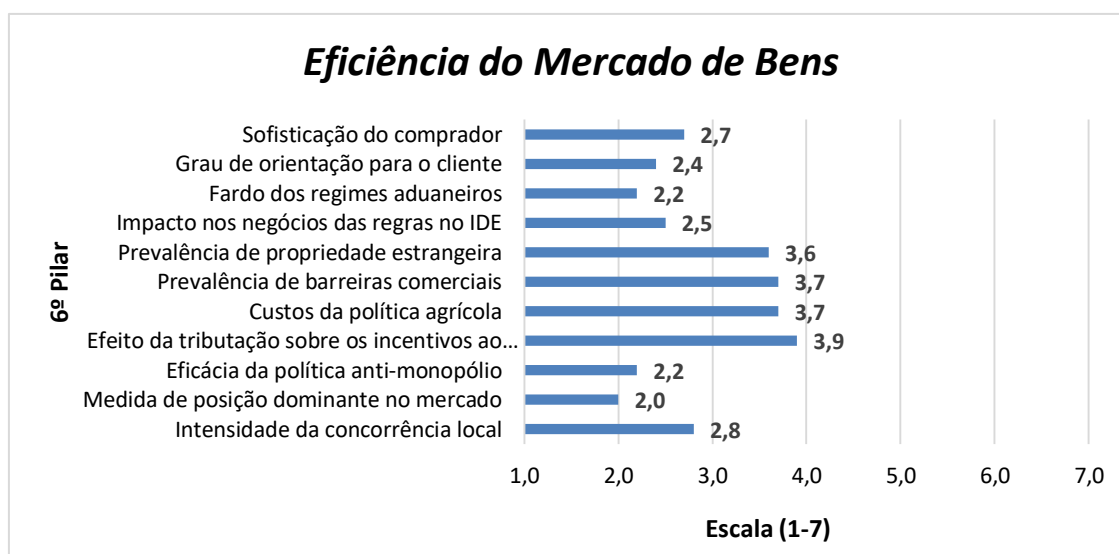


Gráfico 8 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

*Eficiência do mercado de bens*

<b>6º Pilar</b>	<b>Escala (1-7)</b>
Intensidade da concorrência local	2,8
Medida de posição dominante no mercado	2,0
Eficácia da política anti-monopólio	2,2
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	3,9
Custos da política agrícola	3,7
Prevalência de barreiras comerciais	3,7
Prevalência de propriedade estrangeira	3,6
Impacto nos negócios das regras no IDE	2,5
Fardo dos regimes aduaneiros	2,2
Grau de orientação para o cliente	2,4
Sofisticação do comprador	2,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,9</b>

*Tabela 8 - Eficiência de mercado de bens*

*Fonte: adaptado WEF 2014*

O sexto Pilar do Relatório do WEF representa a eficiência do mercado de bens em Angola. No processo de internacionalização, as empresas tentam analisar e avaliar todas as possibilidades de acesso aos mercados externos, enfatizando uma determinada motivação, focada em critérios referentes à capacidade e eficiência do mercado de bens. A eficiência do mercado de bens poderá actuar directamente como uma Motivação Externa, porque, caso este segmento funcione com eficiência servirá de motivação extra para a internacionalização. No caso do OLI, este pilar fornecerá certamente referências esclarecedoras onde a eficiência do mercado de bens será vista com extrema importância, principalmente pelo know-how que o mercado de bens possa atribuir às empresas em causa. Neste sentido, Angola apresenta algumas lacunas na sofisticação e desenvolvimento da eficiência do mercado de bens, como apresentado no *Gráfico 8* e *Tabela 8*, onde apresentam valores médios relativamente baixo, valores esse a rondar uma escala de 2,9, entre 1 e 7, com menos expressão as Medida de posição dominante no mercado com 2,0, e Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento com valores mais elevados, 3,9.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

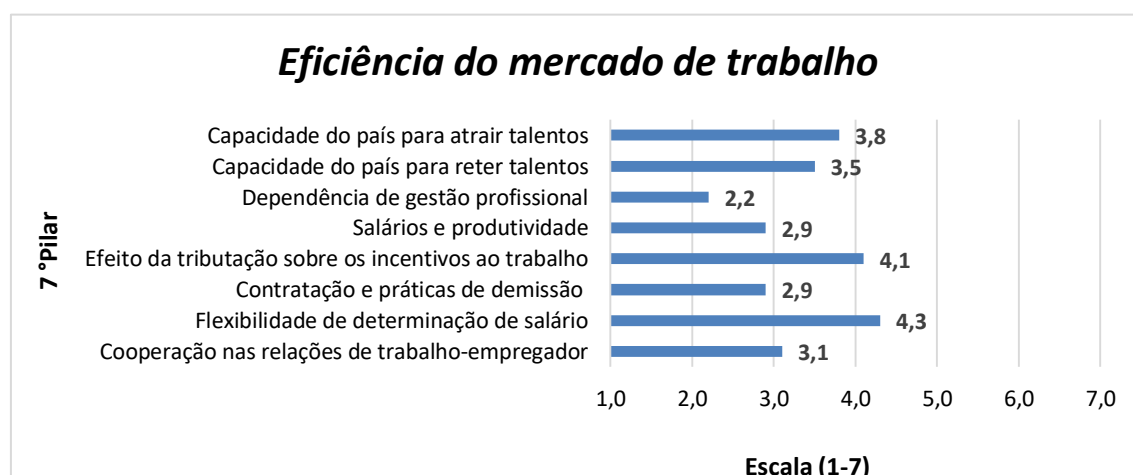


Gráfico 9 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

### Eficiência do mercado de trabalho

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	3,1
Flexibilidade de determinação de salário	4,3
Contratação e práticas de demissão	2,9
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	4,1
Salários e produtividade	2,9
Dependência de gestão profissional	2,2
Capacidade do país para reter talentos	3,5
Capacidade do país para atrair talentos	3,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,4</b>

Tabela 9 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

A eficiência do mercado de trabalho, projectada no 7º Pilar do Relatório do WEF, determina a capacidade de Angola, da eficiência do mercado de trabalho. Angola neste campo apresenta valores medianos de 3,4 valores, embora a sua totalidade seja concentrada a nível regional, ou seja, a região de Luanda apresenta condições mais eficientes no mercado de trabalho que no resto do país. Este facto, encontrado em muitas regiões do globo poderá indicar alguma discrepância ao nível do desenvolvimento e eficiência do mercado de trabalho. As Variáveis Independentes Motivação Externa e OLI poderão neste sentido estar directamente ligados ao 7º Pilar do Relatório do WEF, uma vez que um mercado de trabalho eficiente poderá ser um fator determinante e motivacional para a internacionalização empresarial. No gráfico 9 e na tabela 9, podemos analisar a capacidade de Angola na relação com a eficiência do



mercado de trabalho, destacando pela negativa a Dependência de gestão profissional, com valores a rondar a escala 2,2, numa escala de 1 a 7, e numa perspectiva mais positiva a Flexibilidade de determinação de salário com valores de 4,3 numa escala de 1 a 7.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

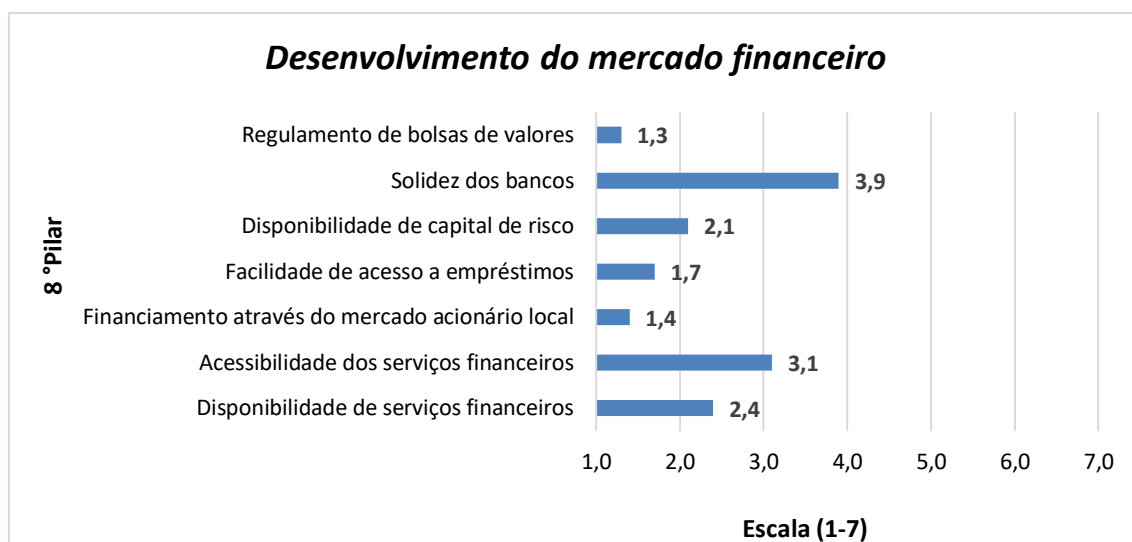


Gráfico 10 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	2,4
Acessibilidade dos serviços financeiros	3,1
Financiamento através do mercado accionário local	1,4
Facilidade de acesso a empréstimos	1,7
Disponibilidade de capital de risco	2,1
Solidez dos bancos	3,9
Regulamento de bolsas de valores	1,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,3</b>

Tabela 10 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

No Oitavo Pilar do Relatório do WEF, mencionado como Desenvolvimento do Mercado Financeiro, Angola apresentou valores bastante baixos em relação à média mundial, ou seja, o Desenvolvimento do Mercado Financeiro apresenta lacunas internas que limitam o seu desenvolvimento, e por sua vez dificulta o investimento e a internacionalização das empresas. Na sua relação com as variáveis independentes, a Motivação Externa e o OLI, o oitavo Pilar poderá influenciar a Motivação Externa das

empresas na procura de investimento no território angolano, e neste caso concreto poderá afastar os investidores estrangeiros, assim como na aplicação do OLI, que destaca o Know-how e a localização da internacionalização. Angola neste pilar apresenta números bastante abaixo do ideal, como mencionado no *gráfico 10* e *tabela 10*, com uma média a rondar os 2,3 numa escala de 1 a 7. No Desenvolvimento do mercado financeiro apresentam os valores mais baixo, com uma escala de 1,3, por outro lado a Solidez dos bancos apresentam um valor bem acima da média, com valores a rondar os 3,9 numa escala de 1 a 7.

### 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

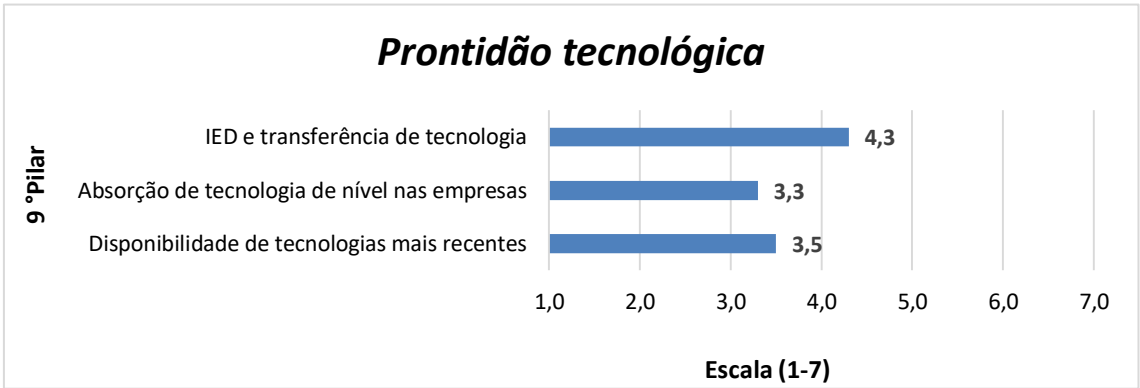


Gráfico 11 - Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

Prontidão tecnológica	
9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	3,5
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	3,3
IED e transferência de tecnologia	4,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,7</b>

Tabela 11 - Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 9º Pilar do WEF foca a Prontidão Tecnológica que poderemos encontrar em Angola, factores bastante importantes e com relação directa com a Motivação externa e o OLI. Este pilar em Angola apresenta valores razoavelmente bons, com uma média de 3,7, destacando pela positiva o IED e transferência de tecnologia com valores de 4,3 na escala de 1 a 7, e com valores mais baixos a Absorção de tecnologia de nível nas empresas com 3,3 valores conforme apresentado no *gráfico 11* e *tabela 11*. Neste caso

específico o país até poderá ter alguma atractividade internacional por parte das empresas devido aos bons indicadores em relação à Prontidão tecnológica, factor que actualmente e devido aos avanços da tecnologia, é muito procurado no processo de internacionalização.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

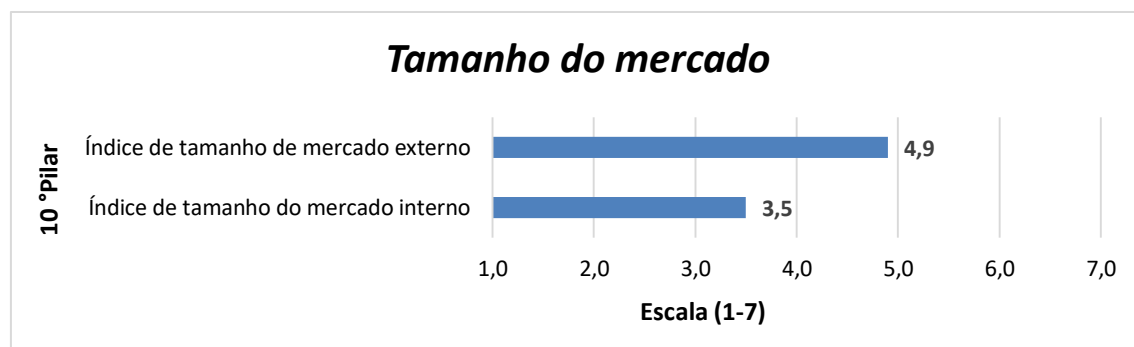


Gráfico 12 - Tamanho do mercado  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Tamanho do mercado

10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho do mercado interno	3,5
Índice de tamanho do mercado externo	4,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,2</b>

Tabela 12 - Tamanho do mercado  
Fonte: adaptado WEF 2014

O tamanho do mercado, indicador apresentado no gráfico 12 e tabela 12 do 10º Pilar, interliga directamente com as variáveis independentes, Motivação externa e OLI. Angola neste capítulo tem crescido a um ritmo superior do resto da maioria do continente africano, com valores médios de 4,2 numa escala de 1 a 7. O índice do tamanho do mercado externo e interno em Angola é de 4,9, indica que neste caso a internacionalização das PME's focadas no mercado interno com um índice 3,5, poderão ter ainda algum crescimento, embora agora um pouco mais limitado devido à crise que o país atravessa desde a queda do preço do crude nos mercados internacionais.

## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

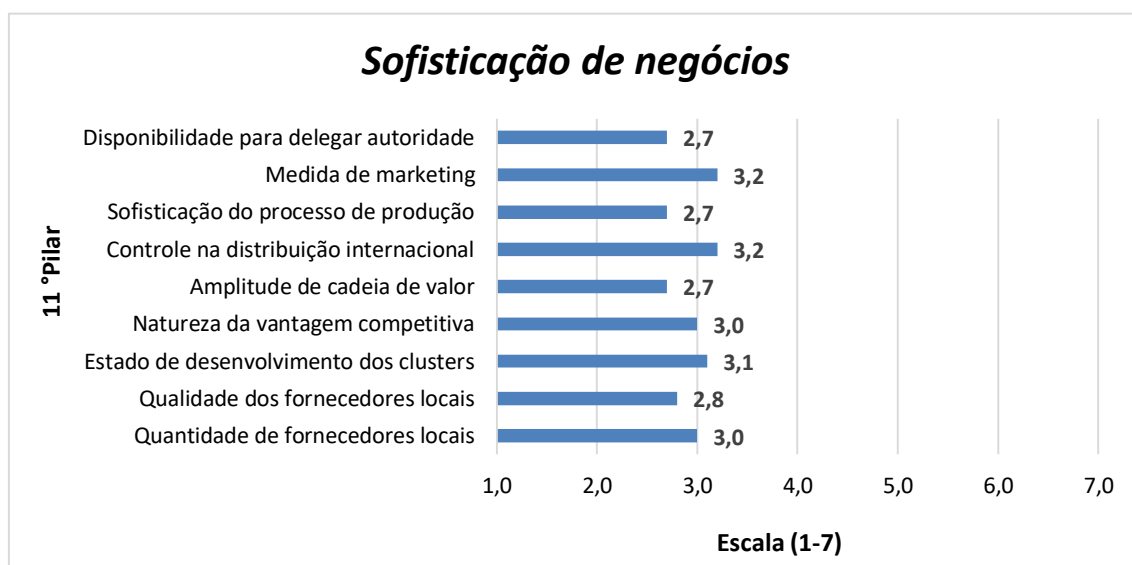


Gráfico 13 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	3,0
Qualidade dos fornecedores locais	2,8
Estado de desenvolvimento dos clusters	3,1
Natureza da vantagem competitiva	3,0
Amplitude de cadeia de valor	2,7
Controle na distribuição internacional	3,2
Sofisticação do processo de produção	2,7
Medida de marketing	3,2
Disponibilidade para delegar autoridade	2,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,9</b>

Tabela 13 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

O 11º Pilar, a Sofisticação de negócios, interligam-se com as variáveis independentes Motivação Externa, OLI e Linkages, Leverages e Learning. Esta relação entre variáveis ocorre devido à natureza específica do 11º Pilar, pois a sofisticação dos negócios ao serem elevados terão mais atractividade e procura nos casos da internacionalização. Conforme o gráfico 13 e tabela 13, Angola apresenta valores um pouco abaixo da média mundial, 2,9 numa escala de 1 a 7, com valores mais altos na Medida de marketing com 3,2 e mais baixos a Disponibilidade para delegar autoridade

com 2,7. Este Pilar poderá ter aspectos importantes relacionados directamente com a Motivação externa, poderá servir de impulsionador, com o OLI, que estabelece o Know-how e a localização da internacionalização e por último o três L's, Linkages, Leverages e Learning, ligados à transferência e partilha de informações e aprendizagens.

## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

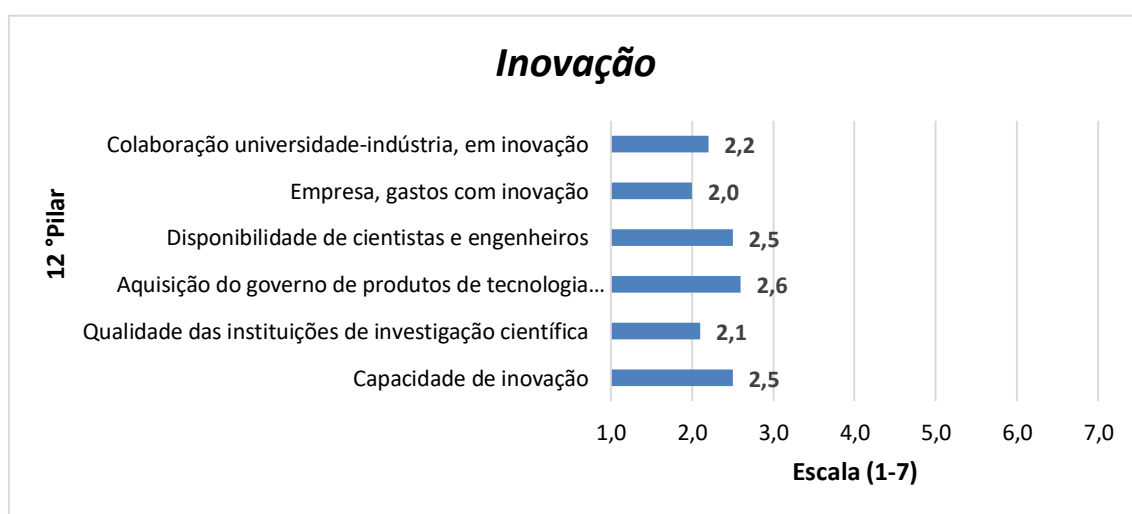


Gráfico 14 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	2,5
Qualidade das instituições de investigação científica	2,1
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	2,6
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	2,5
Empresa, gastos com inovação	2,0
Colaboração universidade-indústria, em inovação	2,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,3</b>

Tabela 14 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 12º e último Pilar refere-se à Inovação, factor aparentemente bastante valioso no processo de internacionalização empresarial. O gráfico 14 e o quadro 14 mostram a capacidade de Angola em termos de Inovação, factores pouco desenvolvidos em relação à maioria dos países ocidentais, apresentada uma média de 2,3 numa escala de 1 a 7. Em termos da relação com as variáveis independentes deste estudo, Angola encontra neste

pilar possibilidades motivacionais, algumas, mas baixas, know-how de localização internacional e alguma transferência e partilha de informação e aprendizagem. No 12º Pilar podemos destacar a Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada como o indicar mais bem posicionado, com valores fixos de 2,6 na escala, e Empresa, gastos com inovação com valores mais baixos, 2,0

#### 4.1.2 - Brasil

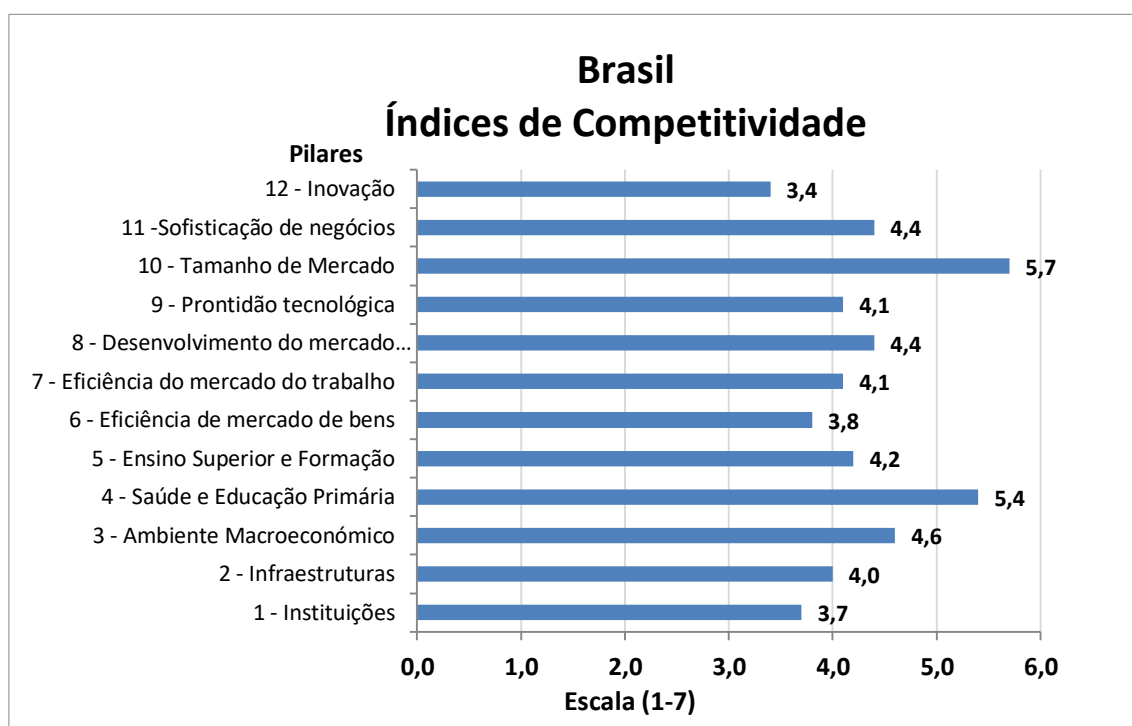


Gráfico 15 - Índices de Competitividade  
Fonte: adaptado WEF 2014

#### Brasil Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	3,7
2 - Infra-estruturas	4,0
3 - Ambiente Macroeconómico	4,6
4 - Saúde e Educação Primária	5,4
5 - Ensino Superior e Formação	4,2
6 - Eficiência de mercado de bens	3,8
7 - Eficiência do mercado do trabalho	4,1
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	4,4
9 - Prontidão tecnológica	4,1
10 - Tamanho de Mercado	5,7

11 -Sofisticação de negócios	4,4
12 - Inovação	3,4
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,3</b>

Tabela 15 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

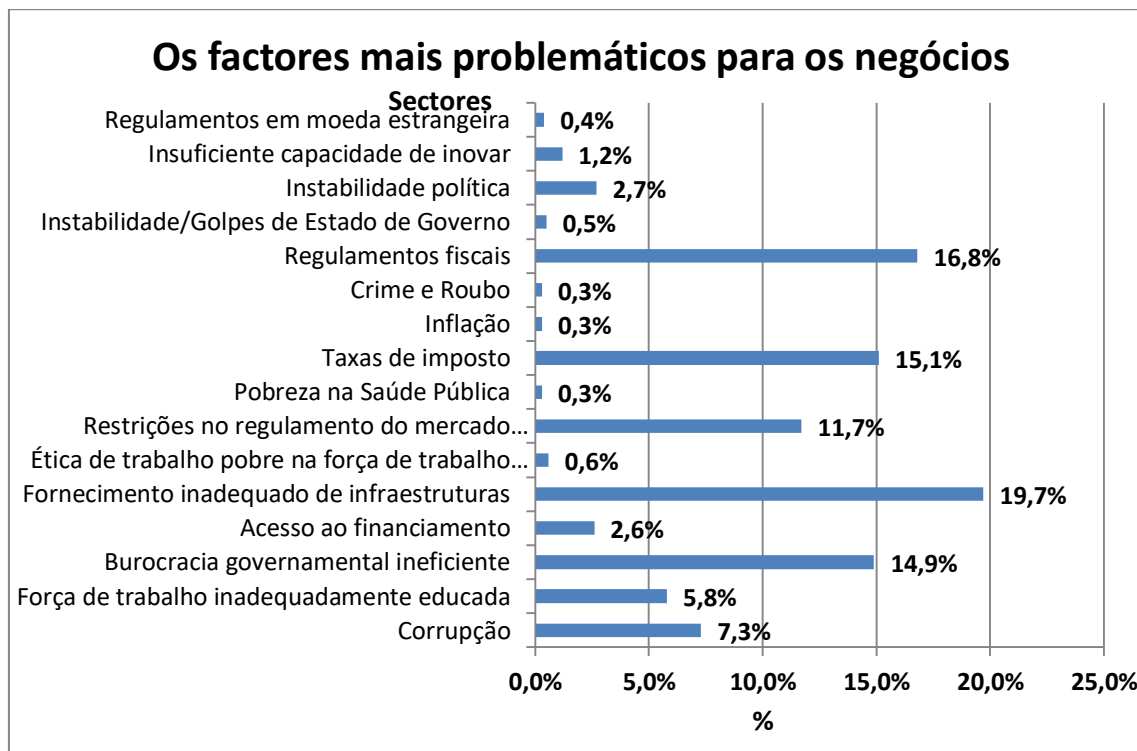


Gráfico 16 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores

	%
Corrupção	7,3%
Força de trabalho inadequadamente educada	5,8%
Burocracia governamental ineficiente	14,9%
Acesso ao financiamento	2,6%
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	19,7%
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	0,6%
Restrições no regulamento do mercado trabalho	11,7%
Pobreza na Saúde Pública	0,3%
Taxas de imposto	15,1%
Inflação	0,3%
Crime e Roubo	0,3%
Regulamentos fiscais	16,8%
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	0,5%

Instabilidade política	2,7%
Insuficiente capacidade de inovar	1,2%
Regulamentos em moeda estrangeira	0,4%
<b>Média %</b>	<b>6%</b>

Tabela 16 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

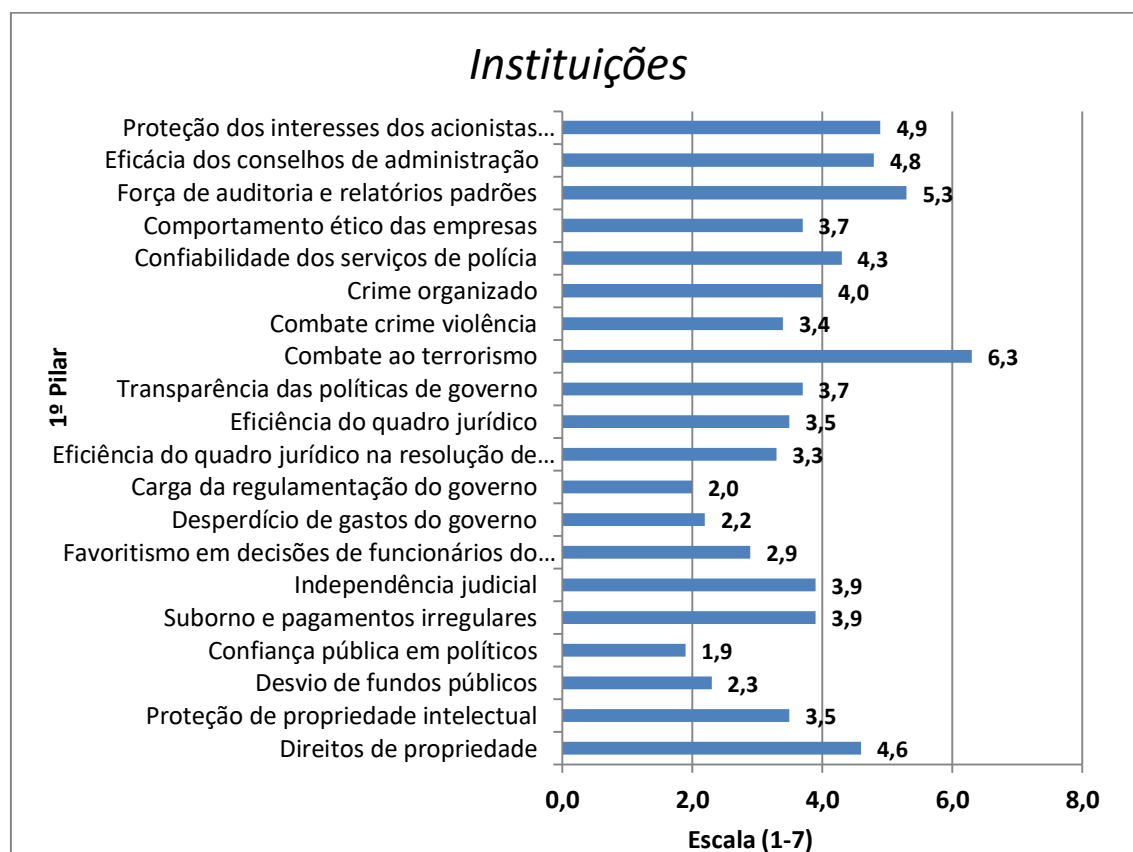


Gráfico 17 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

### Pilares/ Indicadores

#### Instituições

#### 1º Pilar

#### Escala (1-7)

Direitos de propriedade	4,6
Protecção de propriedade intelectual	3,5
Desvio de fundos públicos	2,3
Confiança pública em políticos	1,9
Suborno e pagamentos irregulares	3,9
Independência judicial	3,9
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	2,9
Desperdício de gastos do governo	2,2
Carga da regulamentação do governo	2,0
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	3,3



Eficiência do quadro jurídico	3,5
Transparência das políticas de governo	3,7
Combate ao terrorismo	6,3
Combate crime violência	3,4
Crime organizado	4,0
Confiabilidade dos serviços de polícia	4,3
Comportamento ético das empresas	3,7
Força de auditoria e relatórios padrões	5,3
Eficácia dos conselhos de administração	4,8
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	4,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,7</b>

Tabela 17 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

O Brasil e Portugal são países que podemos enquadrar no mundo Ocidental, e por esse motivo os seus índices de desenvolvimento apresentam valores mais positivos que os 4 restantes países da CPLP que aparecem neste estudo.

O 1º Pilar representa as condições das Instituições no Brasil. Este Pilar enquadra-se de forma lógica nas variáveis independentes Motivação Externa e o OLI pela sua definição acrescenta valor e desenvolvimento da internacionalização empresarial no Brasil. Podemos constatar que o país apresenta valores médios comparáveis à grande maioria dos países ocidentais, com valores médios a rondar os 3,7 numa escala de 1 a 7. No caso brasileiro podemos destacar pela negativa a Confiança Pública em Políticos com valores fixos de 1,9, e pela positiva o Combate ao Terrorismo com valores de 6,3 na escala de 1 a 7, conforme *gráfico 17* e *tabela 17*.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

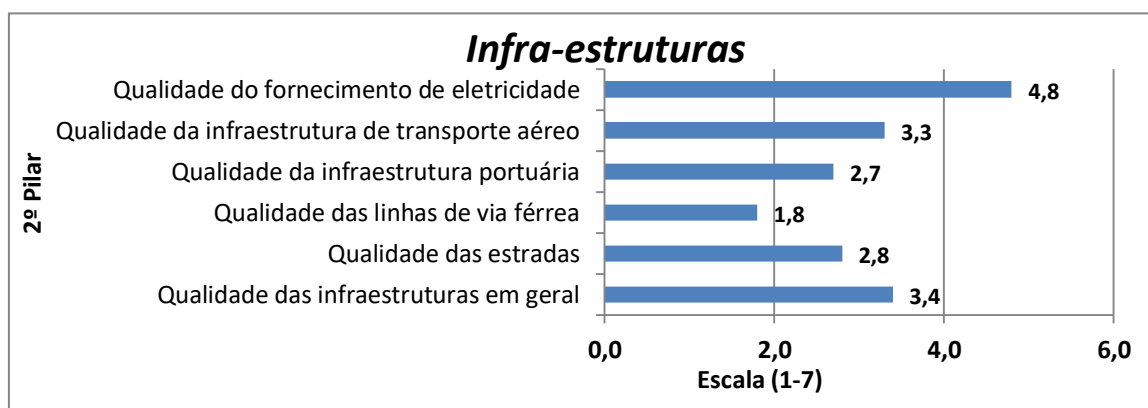


Gráfico 18 – Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

### Infra-estruturas

2º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade das infra-estruturas em geral	3,4
Qualidade das estradas	2,8
Qualidade das linhas de via-férrea	1,8
Qualidade da infra-estrutura portuária	2,7
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	3,3
Qualidade do fornecimento de electricidade	4,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,1</b>

Tabela 18 – Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

O 2º Pilar, as Infra-estruturas, é um pilar de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento do país. Neste sentido a utilização das variáveis independentes Motivação Externa e OLI poderão ajudar a compreender e a planear um processo de internacionalização empresarial com sucesso no país de origem. No *gráfico 18* e na *tabela 18* podemos analisar a capacidade e qualidade das instituições no Brasil, apresentando uma média de 3,1 na escala de 1 a 7. Neste cenário o Brasil apresenta valores relativamente baixos, com valores fixos de 1,8 na Qualidade das Linhas de via-férrea, e por outro lado podemos concluir que a Qualidade do fornecimento de electricidade apresenta valores bastante positivos, 4,8 na escala de 1 a 7.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

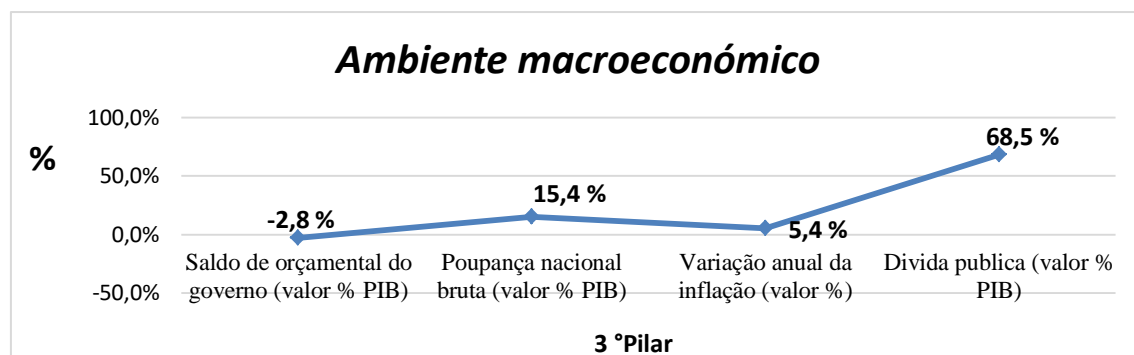


Gráfico 19 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	-2,8%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	15,4%
Variação anual da inflação (valor %)	5,4%
Dívida pública (valor % PIB)	68,5%
<b>Média %</b>	<b>21,6%</b>

Tabela 19 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

O Ambiente Macroeconómico apresentado no 3º Pilar foca os indicadores relativos à macroeconomia de uma nação. No caso do Brasil, exposto no *gráfico 19* e *tabela 19*, podemos constatar que os resultados apresentados estão enquadrados na realidade dos países sul-americanos, com um saldo orçamental negativo, -2,8%, e uma dívida pública elevadíssima, 68,5% do valor do PIB. Na relação com as variáveis independentes deste estudo a Motivação Externa e o OLI poderão ser limitadas por estes factores, condicionando qualquer processo de internacionalização.

#### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

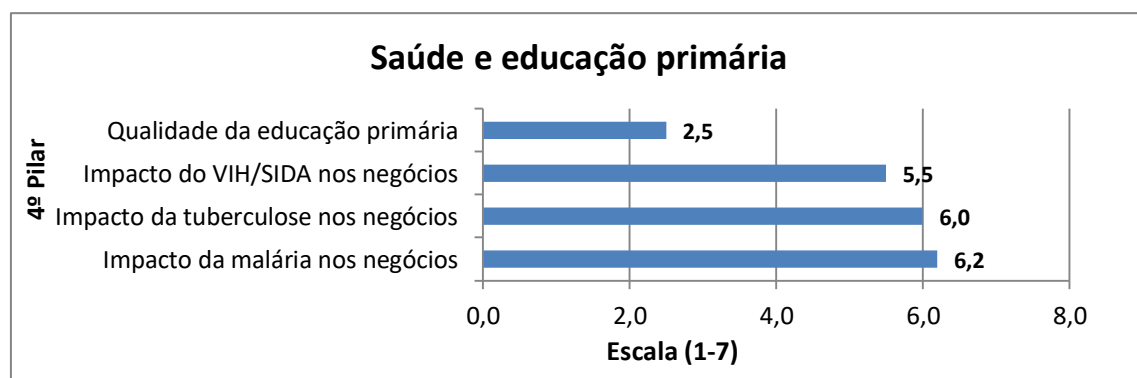


Gráfico 20 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

#### Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	6,2
Impacto da tuberculose nos negócios	6,0
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	5,5
Qualidade da educação primária	2,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,1</b>

Tabela 20 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

O 4º Pilar, Saúde e educação primária, encontra-se relacionado de forma muito directa com as variáveis independentes Motivação Externa e o OLI. Este Pilar foca alguns indicadores ligados à saúde pública e a qualidade do ensino primário, factores esses que poderão condicionar as empresas na implementação da internacionalização. No *gráfico 20* e na *tabela 20*, podemos analisar que o Brasil apresenta uma média elevada, 5,1, na escala de 1 a 7, e com principal destaque pela positiva no Impacto de malária nos negócios, com 6,2 e numa óptica negativa a Qualidade da educação primária com valores de 2,5.

### 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

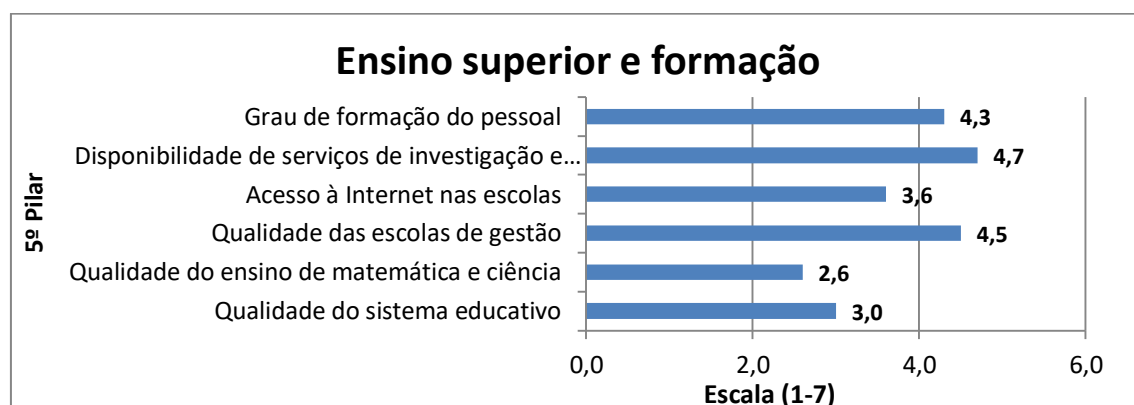


Gráfico 21 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

#### Ensino superior e formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	3,0
Qualidade do ensino de matemática e ciência	2,6
Qualidade das escolas de gestão	4,5
Acesso à Internet nas escolas	3,6
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	4,7
Grau de formação do pessoal	4,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,8</b>

Tabela 21 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O Brasil, segundo o 5º Pilar do Relatório do WEF, situa-se numa posição mediana, com valores fixos de 3,8 na escala de 1 a 7, conforme indica o *gráfico 21* e a *tabela 21*. Este Pilar, que transcreve o Ensino superior e formação, o Linkages, Leverages e Learning actuam como variável independente de forma directa, pois estas variáveis focam a aprendizagem e a partilha de conhecimento entre empresas e

entidades. Neste capítulo o Brasil apresenta resultados menos positivos na Qualidade do ensino de matemática e ciência, com 2,6, mas na Disponibilidade de serviços de investigação e formação o país apresenta valores fixo de 4,7.

## 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

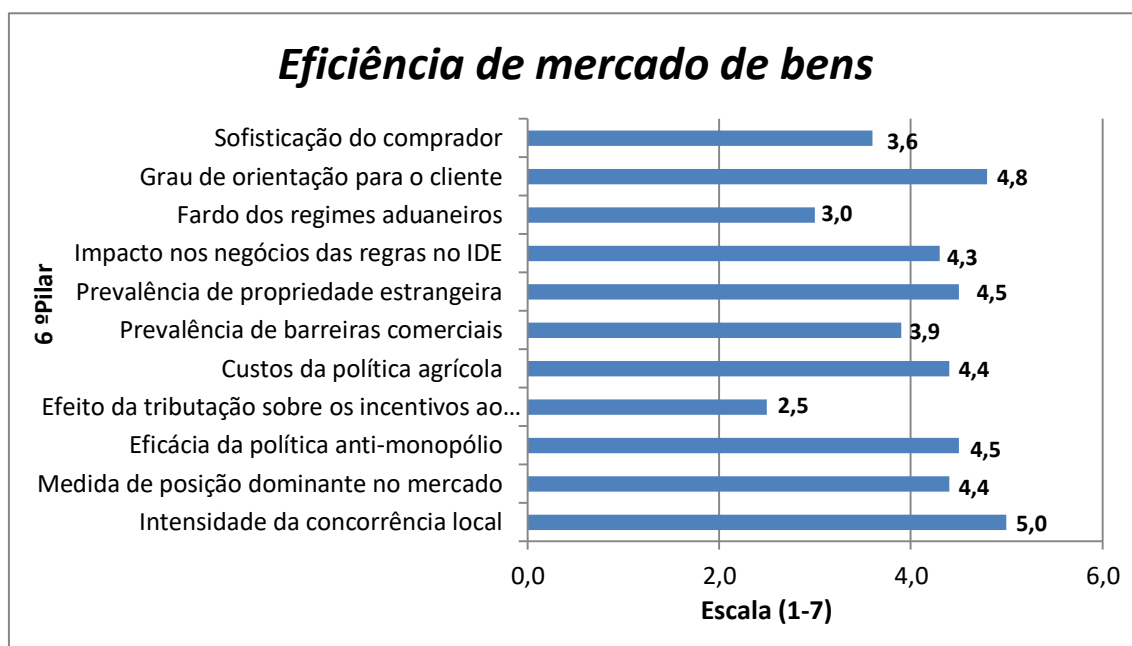


Gráfico 22 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

### *Eficiência de mercado de bens*

6º Pilar	Escala (1-7)
Intensidade da concorrência local	5,0
Medida de posição dominante no mercado	4,4
Eficácia da política anti monopólio	4,5
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	2,5
Custos da política agrícola	4,4
Prevalência de barreiras comerciais	3,9
Prevalência de propriedade estrangeira	4,5
Impacto nos negócios das regras no IDE	4,3
Fardo dos regimes aduaneiros	3,0
Grau de orientação para o cliente	4,8
Sofisticação do comprador	3,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,0</b>

Tabela 22 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

O gráfico 22 e a tabela 22 demonstram a capacidade do Brasil na eficiência do mercado de bens, distinguida no 6º Pilar do Relatório do WEF. Este Pilar retrata a eficiência do mercado de bens, e nesta matéria o Brasil apresenta resultados com uma média de 4,0 na escala de 1 a 7. Neste segmento, as variáveis independentes Motivação Externa e o OLI poderão acrescentar uma mais-valia na análise e abordagem do processo de internacionalização, destacando pela positiva o Grau de orientação para o cliente, com 4,8 pontos, e pela negativa o Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento com 2,5 pontos, Este último quando relacionadas com as variáveis independentes formalizam indicadores menos interessantes para o investimento neste país.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)



Gráfico 23 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

### *Eficiência do mercado de trabalho*

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	4,1
Flexibilidade de determinação de salário	4,1
Contratação e práticas de demissão	3,2
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	2,5
Salários e produtividade	3,6
Dependência de gestão profissional	4,8
Capacidade do país para reter talentos	4,1
Capacidade do país para atrair talentos	3,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,8</b>

Tabela 23 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

A Eficiência do mercado de trabalho, conforme o *gráfico 23* e a *tabela 23* do 7º Pilar, aborda situação laboral suportada pela população activa no Brasil. Estes indicadores apresentam valores um pouco acima da média internacional, 3,8 na escala de 1 a 7, segundo o Relatório do WEF, sublinha a Dependência de gestão profissional com 4,8 pontos como sinal mais e o Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho como sinal menos, 2,5 pontos, situação idêntica encontrada no 6º Pilar, provando o efeito negativo das questões fiscais. A Motivação Externa e o OLI com estes resultados adquirem alguma capacidade na decisão e discussão da internacionalização na área de interesse deste pilar, sendo ambas direccionadas para a compreensão da capacidade de atracção de investimento no país.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

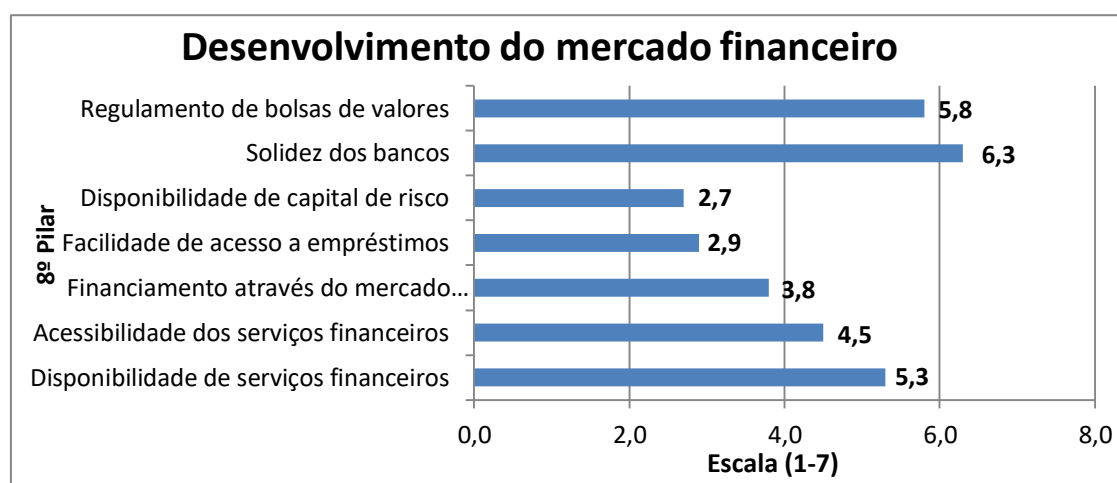


Gráfico 24 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	5,3
Acessibilidade dos serviços financeiros	4,5
Financiamento através do mercado accionário local	3,8
Facilidade de acesso a empréstimos	2,9
Disponibilidade de capital de risco	2,7
Solidez dos bancos	6,3
Regulamento de bolsas de valores	5,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,5</b>

Tabela 24 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

O Brasil no ramo dos mercados financeiros, como ilustrado no 8º Pilar do Relatório do WEF, Desenvolvimento do mercado financeiro, posiciona-se acima da média mundial, com 4,5 pontos na escala de 1 a 7, representando um indicador atractivo ao investimento. Relacionando a importâncias das variáveis independentes, a Motivação Externa e o OLI na decisão da internacionalização, estes resultados, com destaque para a Solidez dos bancos com 6,3, conforme apresentado no *gráfico 24* e *tabela 24*, acrescentarão motivação de interesse positiva na captação de investimento no Brasil. Por outro lado, um aspecto negativo neste pilar é a Disponibilidade de capital de risco com apenas 2,7 na escala de 1 a 7, poderá ser causa de bloqueio ao investimento por parte dos investidores estrangeiros.

### 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

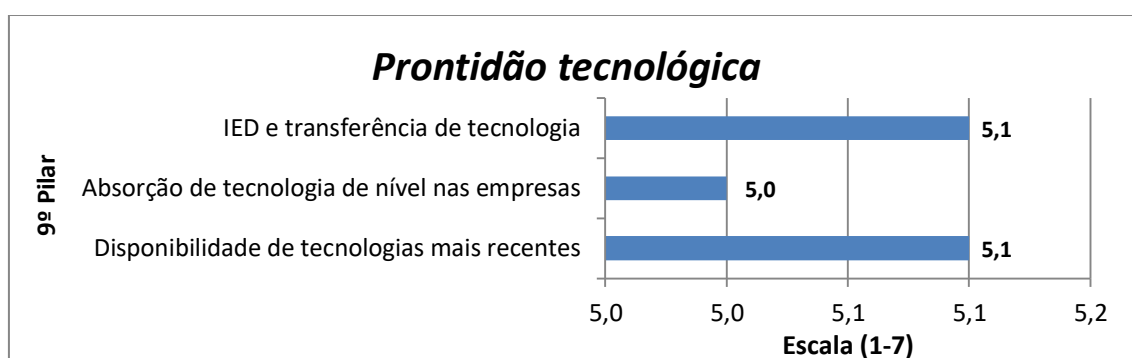


Gráfico 25 - Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

Prontidão tecnológica	
9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	5,1
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	5,0
IED e transferência de tecnologia	5,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,1</b>

Tabela 25- Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 9º Pilar, Prontidão tecnológica do Relatório do WEF foca a capacidade brasileira na aquisição de tecnologias actualizadas e inovadoras, e neste campo o Brasil acompanha os principais players internacionais na área tecnológica. As três variáveis independentes, Motivação Externa, OLI e Linkages, Leverages e Learning, poderão ser bastante úteis para o desenvolvimento do plano de internacionalizar de uma empresa



para o território sul-americano, destacando o Linkages, Leverages e Learning devido à sua relação com a aprendizagem das novas tecnologias. A posição do país é neste capítulo bastante favorável, com uma média de 5,1 na escala de 1 a 7, onde a Disponibilidade de tecnologias mais recentes apresenta os valores mais elevados na escala, com 5,1. A Absorção de tecnologia de nível nas empresas será segundo o Relatório o indicador com valores mais baixos, 5,0, mas mesmo assim bastante atractivo na óptica do investimento estrangeiro.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

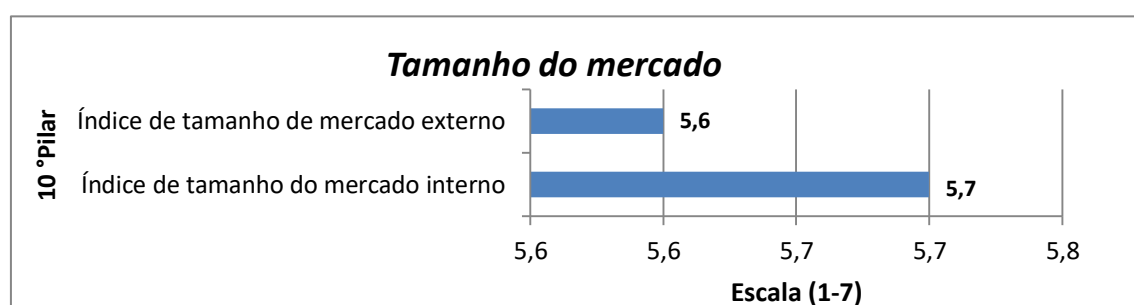


Gráfico 26 - Tamanho do mercado  
Fonte: adaptado WEF 2014

Tamanho do mercado	
10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho do mercado interno	5,7
Índice de tamanho do mercado externo	5,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,7</b>

Tabela 26- Tamanho do mercado  
Fonte: adaptado WEF 2014

No Relatório de competitividade do WEF o 10º Pilar analisa o Tamanho do mercado interno e externo do Brasil. Ao utilizar as variáveis independentes, Motivação Externa e o OLI, e dado às suas características analíticas podemos concluir que o tamanho do mercado brasileiro tem alguma dimensão, conforme apresentado no gráfico 26 e tabela 26, com uma média de 5,7 na escala de 1 a 7, e com valores de 5,7 para o mercado interno e 5,6 para o mercado externo, indicador interesse para os investidores estrangeiros ou mesmo nacionais.

## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

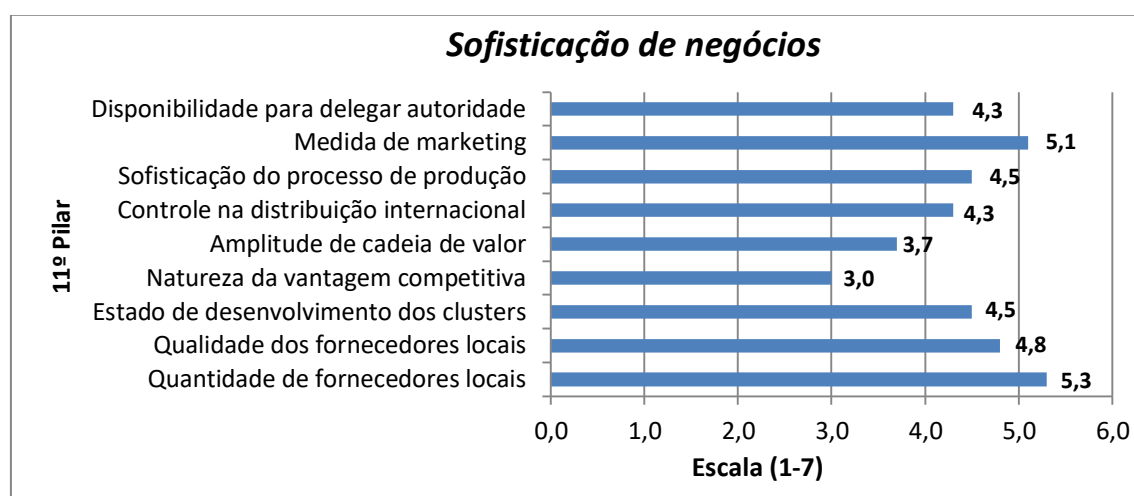


Gráfico 27 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	5,3
Qualidade dos fornecedores locais	4,8
Estado de desenvolvimento dos clusters	4,5
Natureza da vantagem competitiva	3,0
Amplitude de cadeia de valor	3,7
Controle na distribuição internacional	4,3
Sofisticação do processo de produção	4,5
Medida de marketing	5,1
Disponibilidade para delegar autoridade	4,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,4</b>

Tabela 27- Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

O 11º Pilar do Relatório do WEF mostra, segundo o gráfico 27 e a tabela 27 a sofisticação de negócios em território brasileiro com médias bastante positivas, a rondar a escala de 4,4 em relação á média mundial. As variáveis em estudo, Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning possibilitam verificar a capacidade de internacionalização empresarial no Brasil analisando os indicadores de qualidade e interesse e depois comparando-os às suas teorias desenvolvidas por diversos autores no campo dos negócios e sua sofisticação. Neste Relatório podemos ainda destacar pela positiva os indicadores Medida de marketing com 5,1 pontos e numa perspectiva menos

positiva a Natureza da vantagem competitiva com 3,0 na escala de 1 a 7, valores um pouco abaixo da metade da escala.

## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

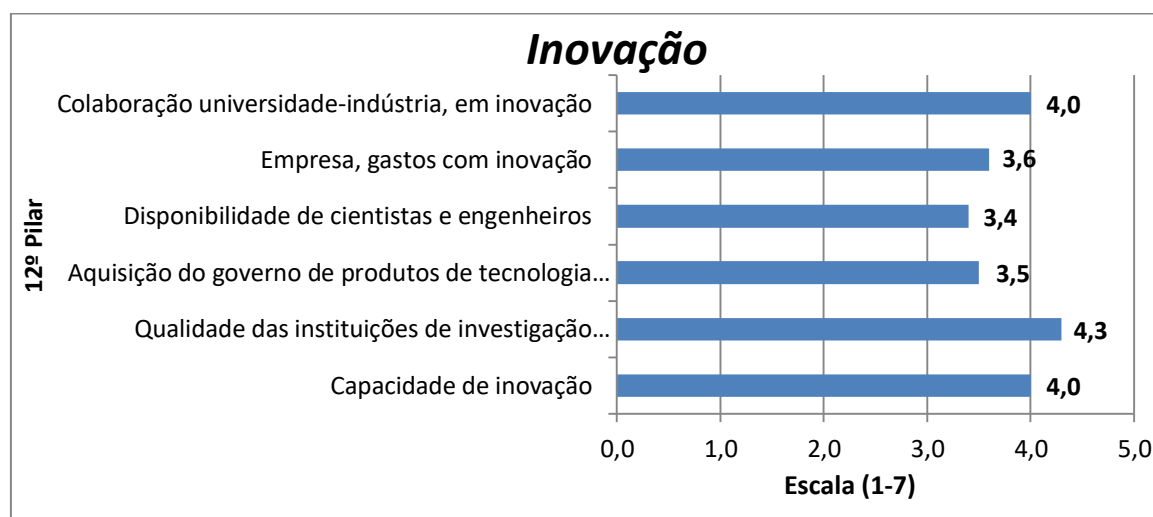


Gráfico 28 - Inovação

Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	4,0
Qualidade das instituições de investigação científica	4,3
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	3,5
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	3,4
Empresa, gastos com inovação	3,6
Colaboração universidade-indústria, em inovação	4,0
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,8</b>

Tabela 28 - Inovação

Fonte: adaptado WEF 2014

O último Pilar de Relatório é o 12º, que representa a Inovação, área de extrema importância para o incentivo do investimento externo e interno, nomeadamente na inovação e desenvolvimento de técnicas e tecnologias objectivando o crescimento económico do país. Nesta matéria a Motivação Externa, o OLI e o Linkages, Leverages e Learning encaixam quase na perfeição no sentido de decisão da internacionalização empresarial no Brasil devido às suas intrínsecas capacidades de apoio ao processo de internacionalizar um negócio, investimento, conhecimento e tecnologia. No gráfico 28 e

na *tabela 28* podemos constatar que a média brasileira é de 3,8, um pouco superior à metade da escala, e a Qualidade das instituições de investigação científica apresentam-se como um indicador mais positivo, com 4,3 na escala de 1 a 7, e num panorama mais negativo temos a Disponibilidade de cientistas e engenheiros com valores de 3,4 na escala de base do estudo.

#### 4.1.3 - Cabo Verde

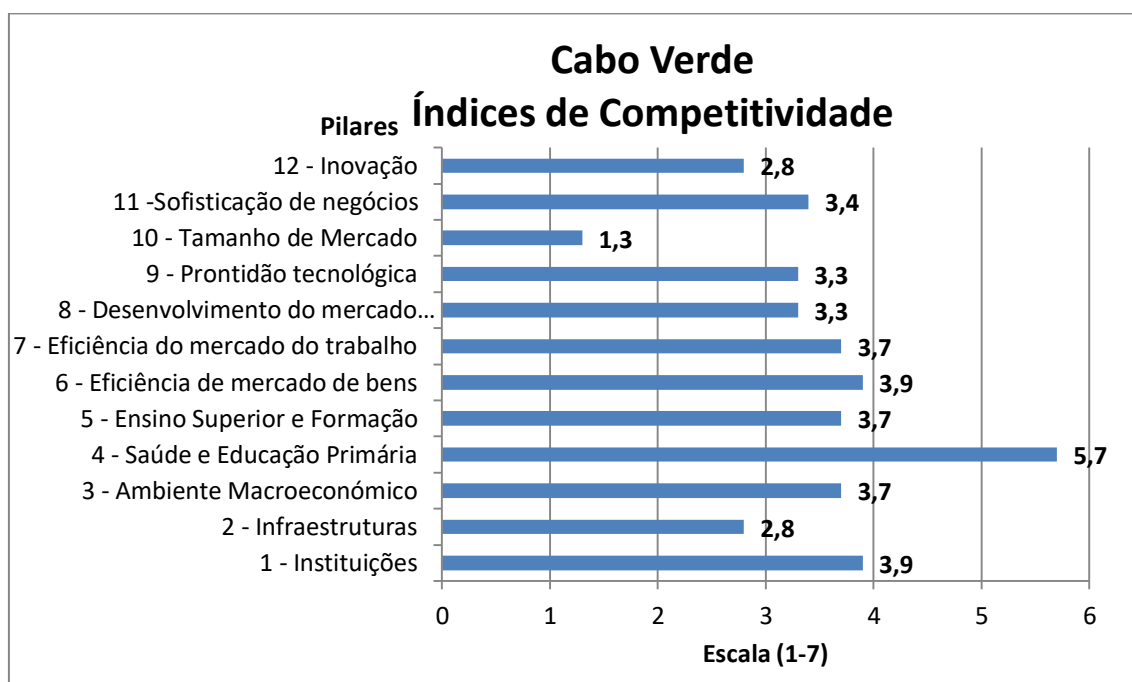


Gráfico 29 - Índices de Competitividade  
Fonte: adaptado WEF 2014

#### Cabo Verde Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	3,9
2 - Infra-estruturas	2,8
3 - Ambiente Macroeconómico	3,7
4 - Saúde e Educação Primária	5,7
5 - Ensino Superior e Formação	3,7
6 - Eficiência de mercado de bens	3,9
7 - Eficiência do mercado do trabalho	3,7
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	3,3
9 - Prontidão tecnológica	3,3
10 - Tamanho de Mercado	1,3

11 -Sofisticação de negócios	3,4
12 - Inovação	2,8
<i>Média Escala (1-7)</i>	<b>3,5</b>

Tabela 29 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

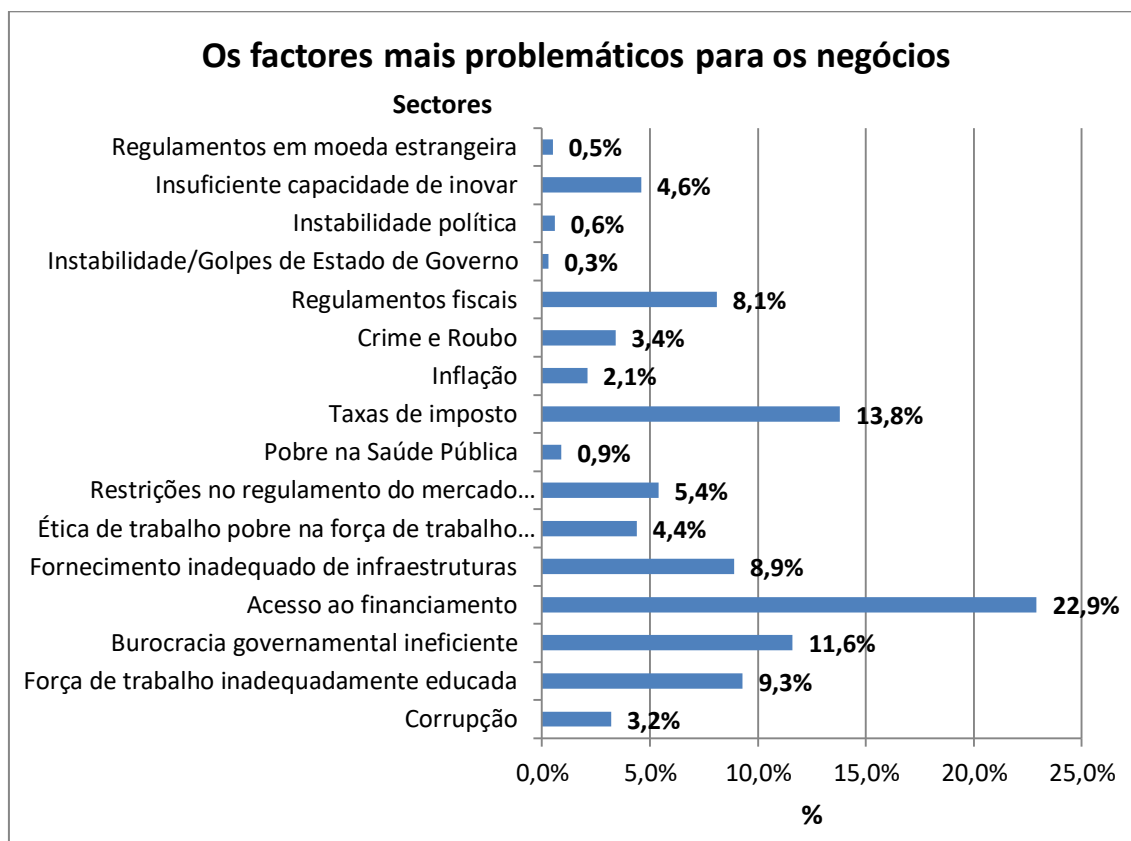


Gráfico 30 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores	%
Corrupção	3,2%
Força de trabalho inadequadamente educada	9,3%
Burocracia governamental ineficiente	11,6%
Acesso ao financiamento	22,9%
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	8,9%
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	4,4%
Restrições no regulamento do mercado trabalho	5,4%
Pobre na Saúde Pública	0,9%
Taxas de imposto	13,8%
Inflação	2,1%
Crime e Roubo	3,4%
Regulamentos fiscais	8,1%
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	0,3%
Instabilidade política	0,6%

Insuficiente capacidade de inovar	4,6%
Regulamentos em moeda estrangeira	0,5%
<b>Média %</b>	<b>6,9%</b>

Tabela 30 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

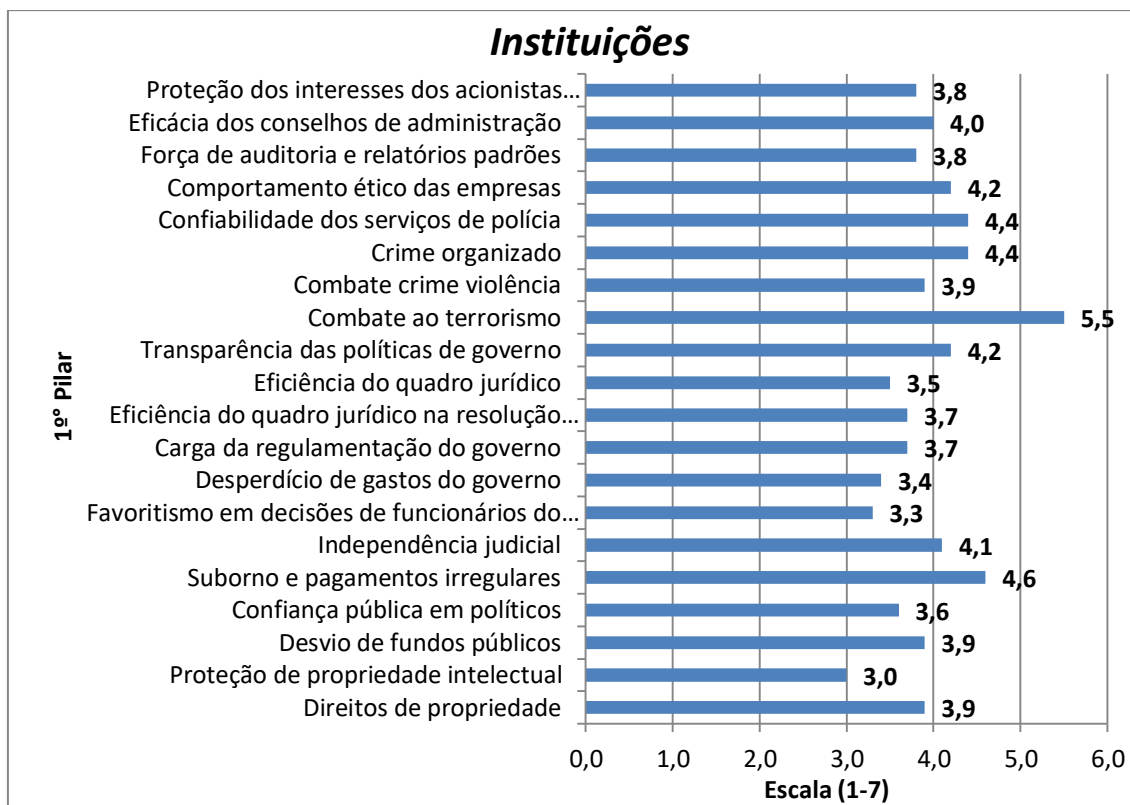


Gráfico 31 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

### Pilares/ Indicadores

#### Instituições

1º Pilar	Escala (1-7)
Direitos de propriedade	3,9
Protecção de propriedade intelectual	3,0
Desvio de fundos públicos	3,9
Confiança pública em políticos	3,6
Suborno e pagamentos irregulares	4,6
Independência judicial	4,1
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	3,3
Desperdício de gastos do governo	3,4
Carga da regulamentação do governo	3,7
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	3,7
Eficiência do quadro jurídico	3,5
Transparência das políticas de governo	4,2
Combate ao terrorismo	5,5

Combate crime violência	3,9
Crime organizado	4,4
Confiabilidade dos serviços de polícia	4,4
Comportamento ético das empresas	4,2
Força de auditoria e relatórios padrões	3,8
Eficácia dos conselhos de administração	4,0
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	3,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,9</b>

Tabela 31 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

As Instituições, representadas no 1º Pilar do Relatório do WEF, constituem determinada importância no processo de internacionalização empresarial. No caso de Cabo Verde podemos concluir que o país apresenta resultados interessantes comparados aos principais países da África Ocidental, com uma média a rondar os 3,9 pontos na escala de 1 a 7. Segundo o *gráfico 31* e a *tabela 31*, podemos destacar pela negativa e com apenas 3,0 pontos a Protecção de propriedade intelectual, mas por outro lado e mais positivo o Combate ao terrorismo com valores a rondar os 5,5. Num plano de internacionalizar empresas para Cabo Verde, poderemos utilizar as variáveis independentes deste estudo, a Motivação Externa e o OLI para analisar e planear de forma mais clara a capacidade das instituições do país para os investimentos externo, destacando o know-how e a motivação no seu complexo processo da internacionalização.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

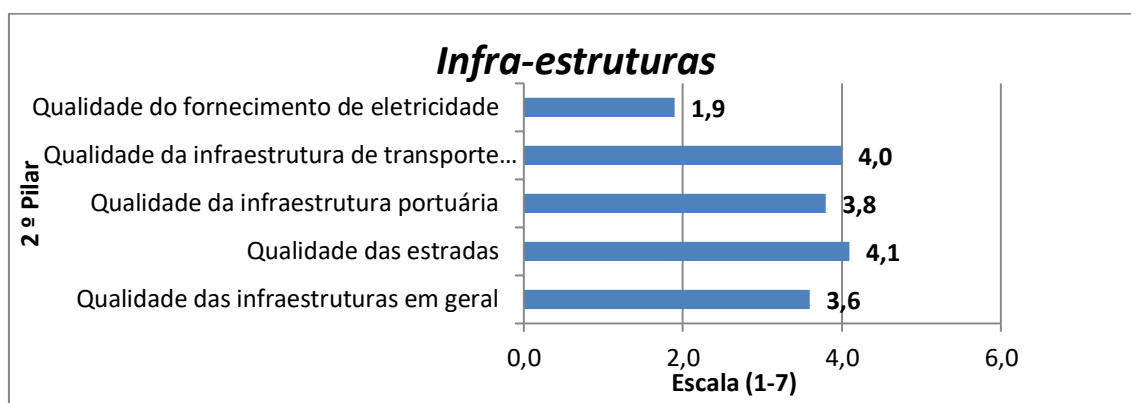


Gráfico 32 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

### Infra-estruturas

2º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade das infra-estruturas em geral	3,6
Qualidade das estradas	4,1
Qualidade da infra-estrutura portuária	3,8
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	4,0
Qualidade do fornecimento de electricidade	1,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 32 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

O 2º Pilar do Relatório do WEF, ilustrados no gráfico 32 e tabela 32 como as Infra-estruturas e a sua capacidade de competitividade numa perspectiva da internacionalização empresarial. Neste contexto podemos considerar que Cabo Verde possui infra-estruturas com qualidade mediana, apresentando uma média de 3,5 na escala de 1 a 7. Ao cruzar-mos este Pilar com as variáveis independentes deste estudo, Motivação Externa e o OLI, podemos concluir a extrema importância das infra-estruturas para a tomada de decisão em relação à internacionalização empresarial no território cabo-verdiano, pois a motivação e o know-how poderão ter aspecto positivos neste capítulo. Neste cenário Cabo Verde apresenta valores simpáticos na Qualidade das estradas com 4,1 na escala de 1 a 7, mas na qualidade do fornecimento de electricidade Cabo Verde apresenta sérias dificuldades, com valores de competitividade muito baixos, 1,9 na escala de 1 a 7.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

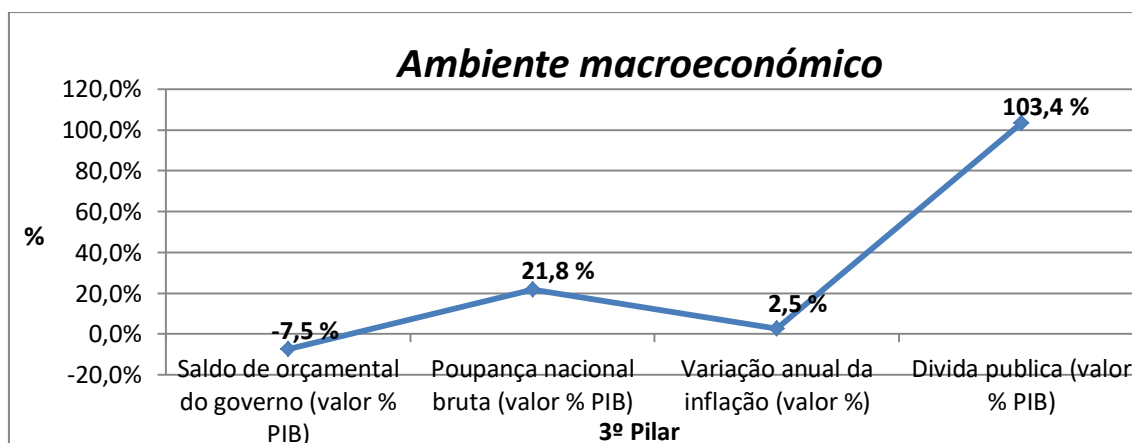


Gráfico 33 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014



### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	-7,5%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	21,8%
Variação anual da inflação (valor %)	2,5%
Dívida pública (valor % PIB)	103,4%
<b>Média %</b>	<b>30%</b>

Tabela 33 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

O 3º Pilar, Ambiente macroeconómico, foca o nível geral da economia de Cabo Verde, e neste capítulo o país apresenta valores não muito interessantes num ambiente africano. Na decisão da internacionalização empresarial este pilar poderá transmitir alguma confiança ou desconfiança, muito dependente dos valores atribuídos e neste caso específico Cabo Verde oferece uma média de competitividade a rondar os 30%. No caso da análise das variáveis independente a Motivação Externa, o OLI e o Linkages, Leverages e Learning, estas poderão encontrar neste pilar alguma condicionante na tomada de decisão e implementação da internacionalização. Segundo o *gráfico 33* e a *tabela 33*, Cabo Verde inclui -7,5% do saldo orçamental do governo e 103,4% da dívida, pública condicionando de certa forma a internacionalização.

### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

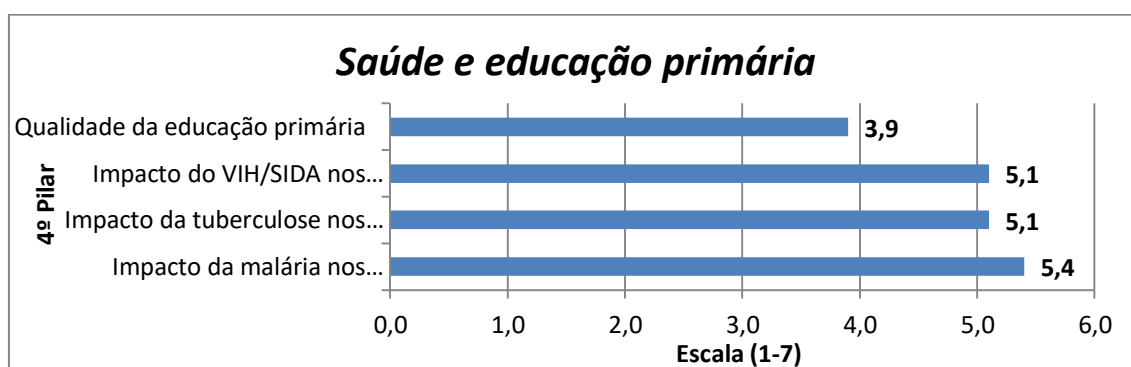


Gráfico 34 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

### Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	5,4
Impacto da tuberculose nos negócios	5,1
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	5,1
Qualidade da educação primária	3,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,9</b>

Tabela 34 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

A Saúde e educação primária, conforme o gráfico 34 e a tabela 34, ocupam o 4º Pilar do Relatório do WEF, onde podemos destacar pela negativa com 3,9 pontos a Qualidade da educação primária, e o Impacto da malária nos negócios pela positiva com valores de 5,4 na escala de 1 a 7. Cabo Verde enquadra-se neste sector, em termos gerais, com uma média a rondar os 4,9 na escala, valor satisfatório para o desafio da internacionalização tendo em conta os indicadores do 4º Pilar. A Motivação Externa e o OLI enquanto variáveis independentes da internacionalização ajudarão a incrementar modelos de avaliação cruzados de forma a compreender melhor a possibilidade de sucesso empresarial no país em causa e indicando a melhor abordagem a seguir.

### 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

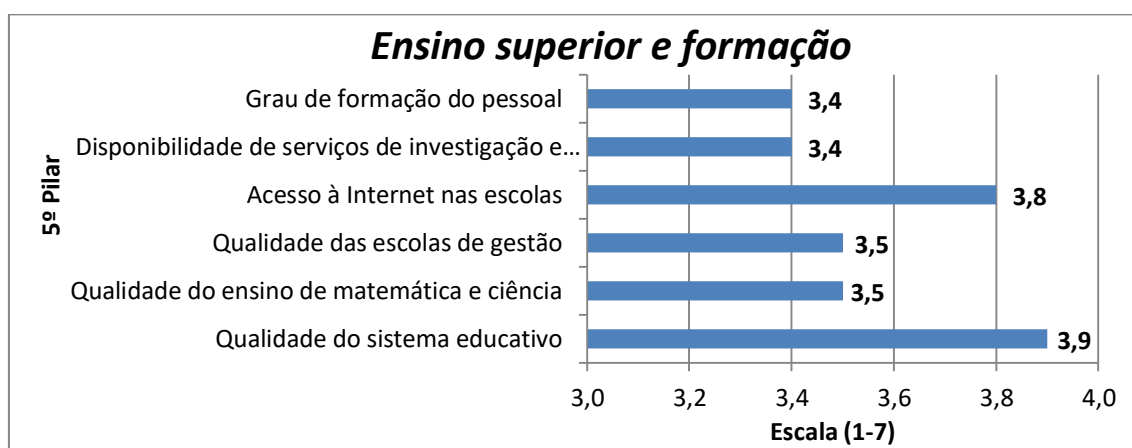


Gráfico 35 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ensino superior e formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	3,9
Qualidade do ensino de matemática e ciência	3,5
Qualidade das escolas de gestão	3,5
Acesso à Internet nas escolas	3,8
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	3,4
Grau de formação do pessoal	3,4
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,6</b>

Tabela 35 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O 5º Pilar, Ensino superior e formação encontram no Linkages, Leverages e Learning como variáveis independentes da internacionalização um apoio fundamental para o desenvolvimento e competitividade de Cabo Verde, devido à sua capacidade de partilha de conhecimento e redes estratégica. No 5º Pilar, Cabo Verde demonstra, segundo o gráfico 35 e a tabela 35, uma menor capacidade neste sector, com uma média na escala de 1 a 7 de 3,6 em relação aos níveis mundiais, mas substancialmente acima da metade da escala, podendo realçar pela positiva a Qualidade do sistema educativo, com 3,9 pontos, e pela negativa a Disponibilidade de serviços de investigação e formação com 3,4 valores na escala de 1 a 7.

### 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

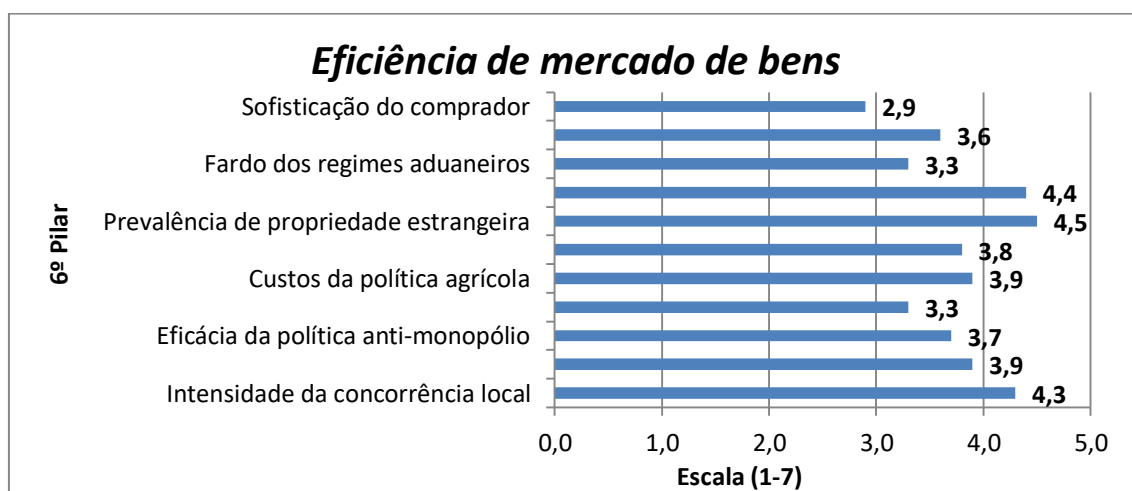


Gráfico 36 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

*Eficiência do mercado de bens*

<b>6º Pilar</b>	<b>Escala (1-7)</b>
Intensidade da concorrência local	4,3
Medida de posição dominante no mercado	3,9
Eficácia da política anti-monopólio	3,7
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	3,3
Custos da política agrícola	3,9
Prevalência de barreiras comerciais	3,8
Prevalência de propriedade estrangeira	4,5
Impacto nos negócios das regras no IDE	4,4
Fardo dos regimes aduaneiros	3,3
Grau de orientação para o cliente	3,6
Sofisticação do comprador	2,9
<b><i>Média Escala (1-7)</i></b>	<b>3,8</b>

*Tabela 36 - Eficiência de mercado de bens*

*Fonte: adaptado WEF 2014*

Na Eficiência do mercado de bens, apresentada no *gráfico 36* e na *tabela 36* como o 6º Pilar do Relatório do WEF, foca a competitividade e qualidade do mercado de bens em Cabo Verde. O Ownership, Location e Internalization e a Motivação Externa pela sua génese poderão ser úteis para o sucesso da internacionalização, pois ambas as variáveis independentes centralizam as suas teorias em volta da capacidade de captação, qualificação e análise de indicadores positivos para os negócios além-fronteiras. Neste Pilar podemos concluir que Cabo Verde encontra-se numa posição mediana em relação aos índices internacionais, com uma média de 3,8 valores, e verificando que a Prevalência de propriedade estrangeira aparece com valores superiores, de 4,5 pontos, e a Sofisticação do comprador com valores menores, com apenas 2,9 pontos na escala de 1 a 7.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)



Gráfico 37 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

### Eficiência do mercado de trabalho

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	3,8
Flexibilidade de determinação de salário	5,2
Contratação e práticas de demissão	3,5
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	3,4
Salários e produtividade	3,2
Dependência de gestão profissional	3,5
Capacidade do país para reter talentos	3,6
Capacidade do país para atrair talentos	3,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,7</b>

Tabela 37 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

O gráfico 37 e a tabela 37 conforme o Relatório do WEF, apresenta o 7º Pilar como a Eficiência no mercado de trabalho, pilar com alguma importância para o desenvolvimento dos negócios, nomeadamente na capacidade de perceber como funciona o mercado de trabalho em Cabo Verde. A utilização da Motivação Externa e do OLI neste pilar em Cabo Verde ajudará a compreender, por um lado, a atracção do país nestes campos, e por outro a possibilidade de know-how. No 7º Pilar de Cabo Verde nota-se que a Flexibilidade de determinação de salário apresenta valores mais positivos, com 5,2 valores, e os Salários e produtividade com 3,2, valores mais negativos. Em relação à média comparada ao nível mundial, Cabo Verde solidifica a posição nos 3,7 pontos na escala de 1 a 7.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

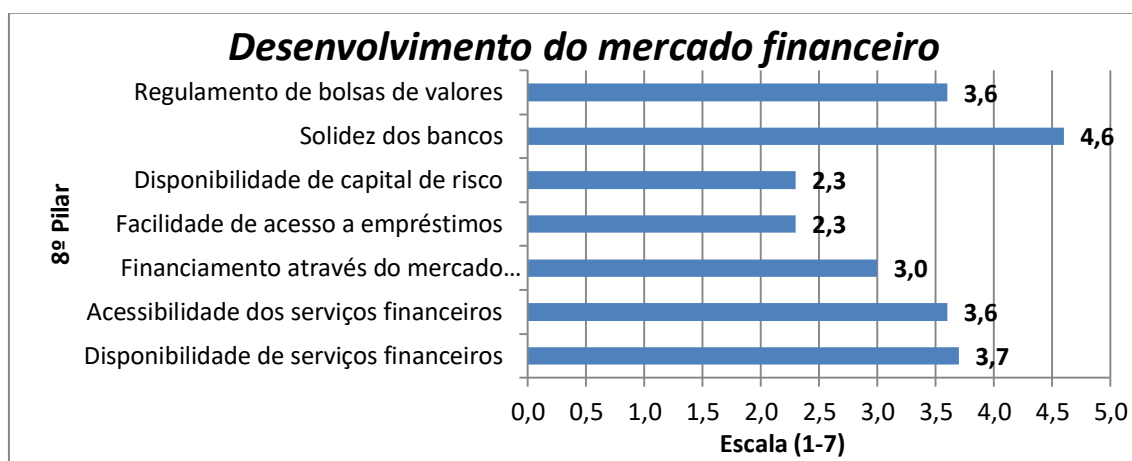


Gráfico 38 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	3,7
Acessibilidade dos serviços financeiros	3,6
Financiamento através do mercado accionário local	3,0
Facilidade de acesso a empréstimos	2,3
Disponibilidade de capital de risco	2,3
Solidez dos bancos	4,6
Regulamento de bolsas de valores	3,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,3</b>

Tabela 38 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

O 8º Pilar do Relatório do WEF foca o Desenvolvimento do mercado financeiro, e nesta matéria Cabo Verde ainda apresenta uma média baixa, 3,3 valores na escala de 1 a 7, destacando pela negativa a Disponibilidade de capital de risco, com 2,3 pontos, e de uma forma mais positiva a Solidez dos bancos com valores a rondar 4,6 pontos na escala, conforme indicado no *gráfico 38* e a *tabela 38*. Com o 8º Pilar podemos concluir que com a ajuda das variáveis independentes, Motivação Externa e OLI a internacionalização para Cabo Verde e com base no desenvolvimento do mercado financeiro poderá facilitar o processo de expansão dos negócios e assegurar o sucesso da internacionalização empresarial, destacando que as empresas poderão ter diferentes motivações de internacionalização, e por outro lado um grande know-how com o paradigma eclético do OLI.

## 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

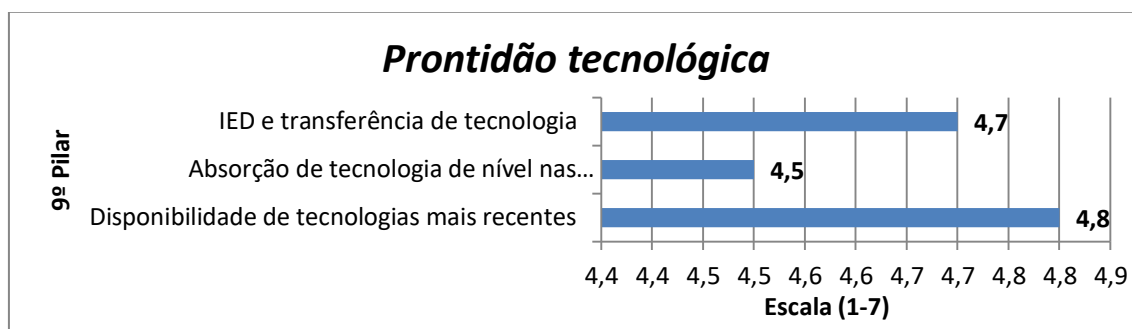


Gráfico 39 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

### Prontidão tecnológica

9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	4,8
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	4,5
IED e transferência de tecnologia	4,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,7</b>

Tabela 39 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

O 9º Pilar, Prontidão tecnológica do Relatório do WEF poderá encontrar nas variáveis independentes, Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning, teorias de análise de extrema importância para o processo de internacionalização em Cabo Verde, pois estas teorias focam principalmente o interesse do crescimento das empresas na conquista de novos mercados, no desenvolvimento tecnológico e na aquisição ou continuidade do know-how empresarial. Neste caso Cabo Verde apresenta um diagnóstico interessante, exemplificado no *gráfico 39* e a *tabela 39*, onde podemos ver que num panorama geral o país acompanha uma média de 4,7 na escala de 1 a 7, com destaque pela positiva na Disponibilidade de tecnologias mais recentes, com 4,8 valores, e pela negativa com 4,5 a Absorção de tecnologia de nível nas empresas.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

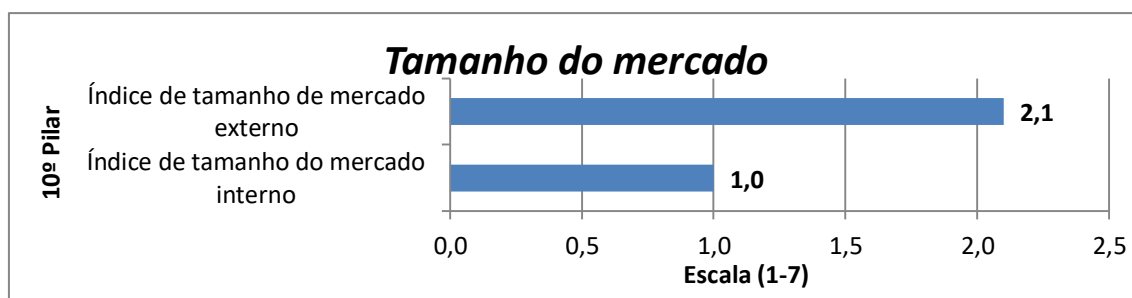


Gráfico 40 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

### Tamanho do mercado

10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho de mercado interno	1,0
Índice de tamanho de mercado externo	2,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>1,6</b>

Tabela 40 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

Cabo Verde, no 10º Pilar do Relatório do WEF, o Tamanho do mercado, está numa posição na competitividade internacional bastante abaixo dos restantes pilares, onde podemos averiguar que a sua média não passa os 1,6 valores na escala de 1 a 7, com indicadores do Índice de tamanho de mercado interno muito baixos, 1,0 na escala, e o Índice de tamanho de mercado externo com valores de 2,1, um pouco mais positivos, representado no gráfico 40 e a tabela 40. Este Pilar é vital para a internacionalização no ponto de vista da capacidade do mercado, e Cabo Verde nesta área apresenta algumas limitações não permitindo uma utilização total das variáveis independentes da internacionalização empresarial, pois tanto a Motivação Externa como o OLI diagnosticavam algumas dificuldades no país neste capítulo.



## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

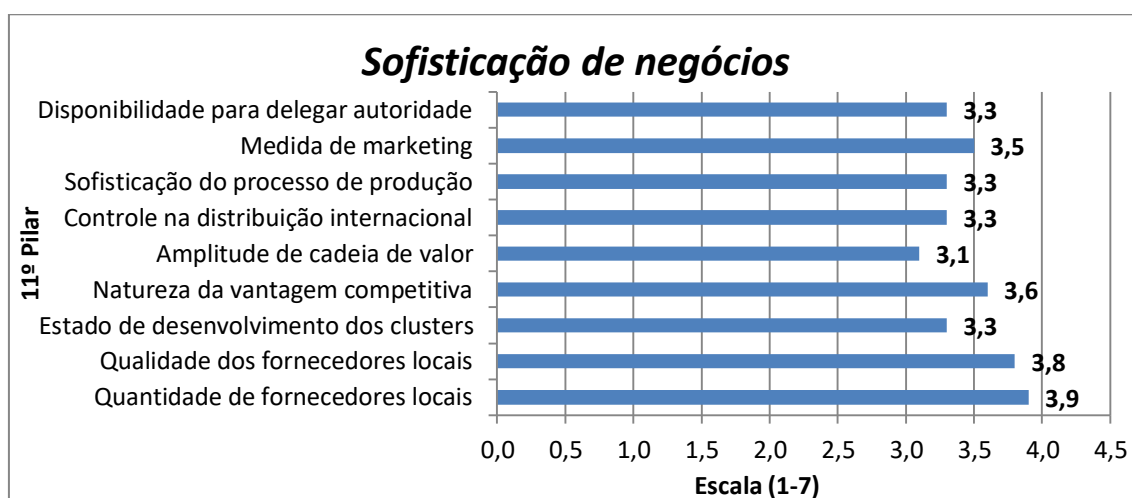


Gráfico 41 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	3,9
Qualidade dos fornecedores locais	3,8
Estado de desenvolvimento dos clusters	3,3
Natureza da vantagem competitiva	3,6
Amplitude de cadeia de valor	3,1
Controle na distribuição internacional	3,3
Sofisticação do processo de produção	3,3
Medida de marketing	3,5
Disponibilidade para delegar autoridade	3,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 41 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

O 11º Pilar, Sofisticação de negócios do Relatório do WEF mostra que Cabo Verde apresenta valores medianos, 3,5 pontos na escala de 1 a 7, demonstrando que um dos indicadores mais alto é a Quantidade de fornecedores locais, com uma pontuação de 3,9, e a Amplitude de cadeia de valor como mais baixo, 3,1, conforme visualizado no gráfico 41 e a tabela 41. Sendo a média de Cabo Verde satisfatória, a utilização como modelo de análise das três variáveis independentes, podemos constatar algum benefício para o sucesso da internacionalização, mostrando de forma clara a ligação, por exemplo, que este Pilar possa ter com a Motivação Externa e as condições mais favoráveis do país

na captação de investimento externo ou no desenvolvimento económico das empresas e dos mercados financeiros.

## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

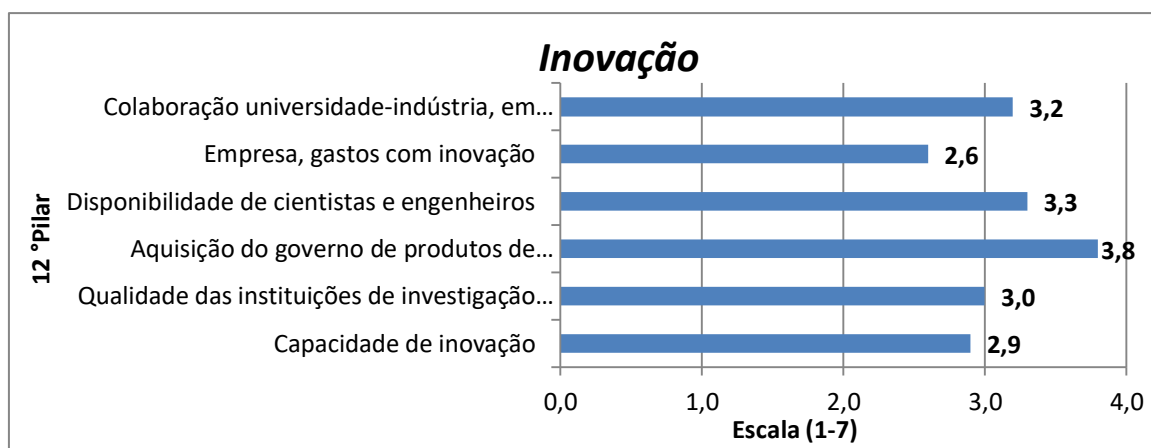


Gráfico 42 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	2,9
Qualidade das instituições de investigação científica	3,0
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	3,8
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	3,3
Empresa, gastos com inovação	2,6
Colaboração universidade-indústria, em inovação	3,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,1</b>

Tabela 42 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

O último Pilar de Cabo Verde sobre competitividade global é o 12º Pilar, a Inovação, apresentado no gráfico 42 e na tabela 42. A inovação em Cabo Verde ainda está um pouco abaixo da média mundial, com 3,1 valores na escala de 1 a 7, com indicadores mais elevados como a Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada a rondar os 4 pontos, e os indicadores Empresa, gastos com inovação com valores mais baixo, 2,6 na escala de 1 a 7. Neste campo o país já terá percorrido algum caminho para adquirir capacidade de atrair investimento, pois as variáveis independentes Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning encontram

algumas indicadores interessante para a internacionalização empresarial, sendo estas variáveis muito dependentes da inovação, principalmente no desenvolvimento científico focado no crescimento económico.

#### 4.1.4 - Moçambique

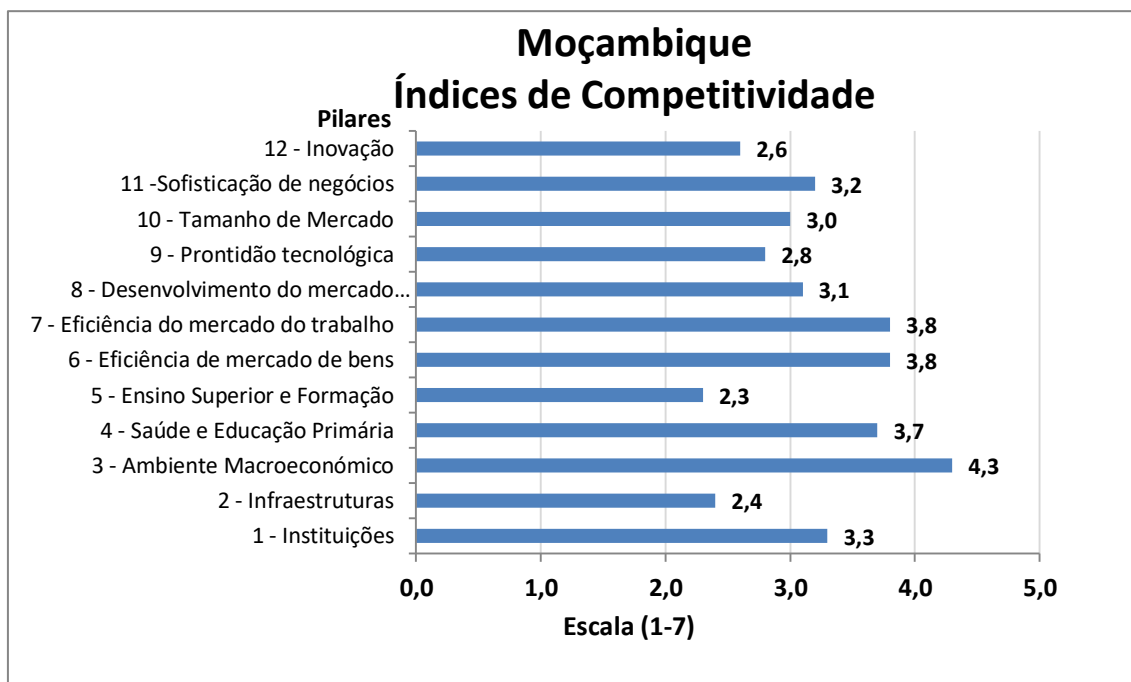


Gráfico 43 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

#### Moçambique

##### Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	3,3
2 - Infra-estruturas	2,4
3 - Ambiente Macroeconómico	4,3
4 - Saúde e Educação Primária	3,7
5 - Ensino Superior e Formação	2,3
6 - Eficiência de mercado de bens	3,8
7 - Eficiência do mercado do trabalho	3,8
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	3,1
9 - Prontidão tecnológica	2,8
10 - Tamanho de Mercado	3,0
11 - Sofisticação de negócios	3,2
12 - Inovação	2,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,2</b>

Tabela 43 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

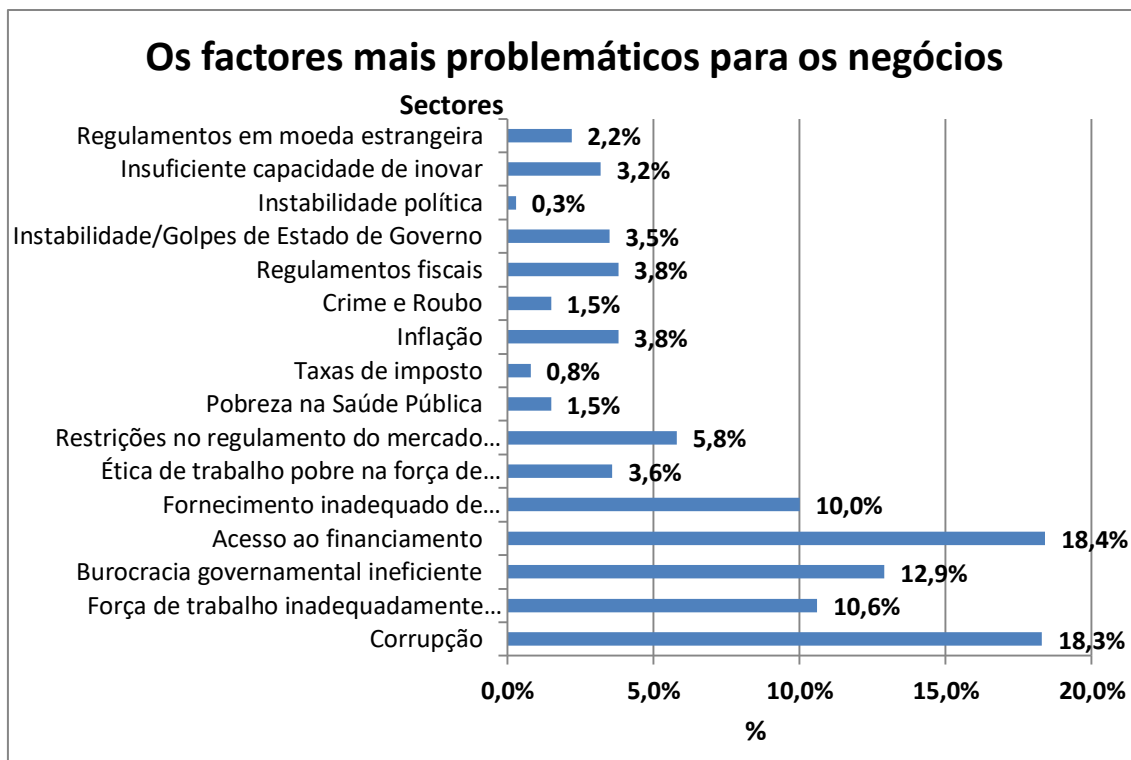


Gráfico 44 - Os factores mais problemáticos para os negócios  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores	%
Corrupção	18,3%
Força de trabalho inadequadamente educada	10,6%
Burocracia governamental ineficiente	12,9%
Acesso ao financiamento	18,4%
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	10,0%
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	3,6%
Restrições no regulamento do mercado trabalho	5,8%
Regulamentos de moeda estrangeira	1,5%
Pobre na Saúde Pública	0,8%
Taxas de imposto	3,8%
Inflação	1,5%
Crime e Roubo	3,8%
Regulamentos fiscais	3,5%
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	0,3%
Instabilidade política	3,2%
Insuficiente capacidade de inovar	2,2%
<b>Média %</b>	<b>5,4%</b>

Tabela 44 - Os factores mais problemáticos para os negócios  
Fonte: adaptado WEF 2014

## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

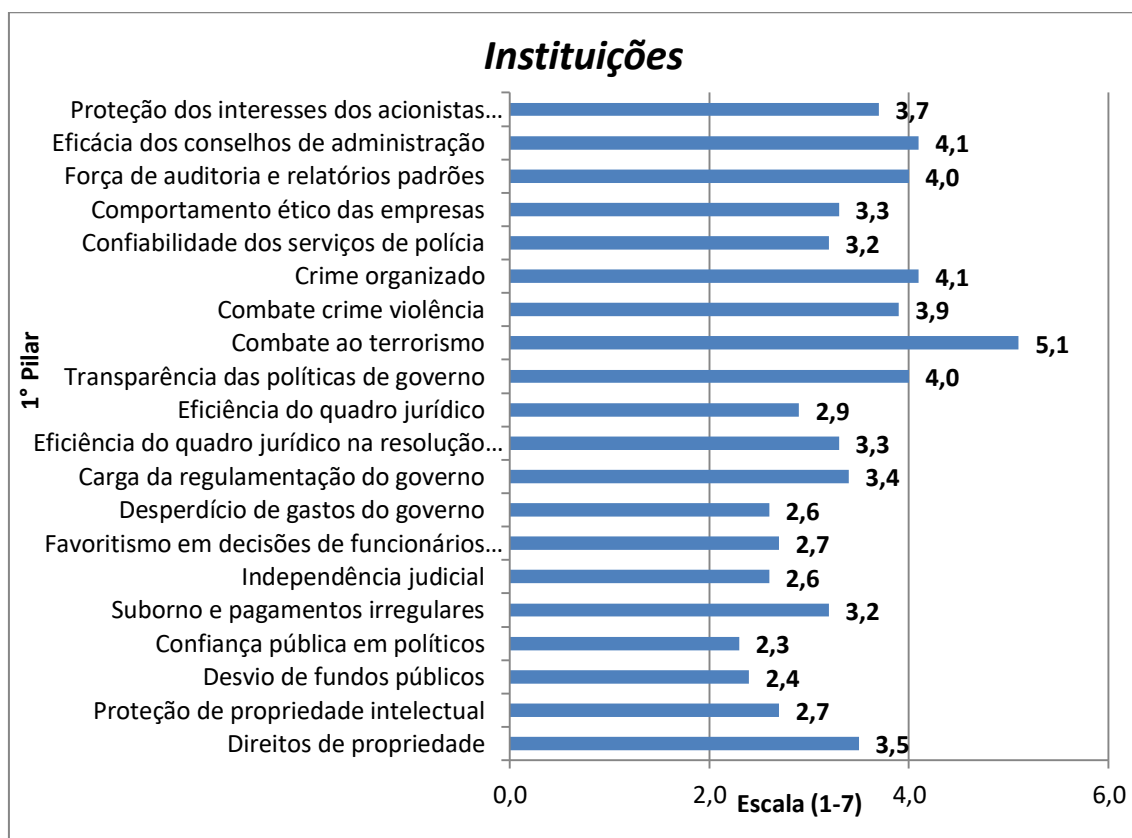


Gráfico 45 - Instituições  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Pilares/ Indicadores

#### Instituições

#### 1º Pilar

#### Escala (1-7)

Direitos de propriedade	3,5
Protecção de propriedade intelectual	2,7
Desvio de fundos públicos	2,4
Confiança pública em políticos	2,3
Suborno e pagamentos irregulares	3,2
Independência judicial	2,6
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	2,7
Desperdício de gastos do governo	2,6
Carga da regulamentação do governo	3,4
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	3,3
Eficiência do quadro jurídico	2,9
Transparência das políticas de governo	4,0
Combate ao terrorismo	5,1
Combate crime violência	3,9
Crime organizado	4,1
Confiabilidade dos serviços de polícia	3,2
Comportamento ético das empresas	3,3
Força de auditoria e relatórios padrões	4,0

Eficácia dos conselhos de administração	4,1
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	3,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,4</b>

Tabela 45 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

O 1º Pilar do Relatório do WEF representa as Instituições e apresenta uma relação importante com as variáveis independentes Motivação externa e OLI como modelo de interesse para a internacionalização, devido às suas capacidades de análise. No gráfico 45 e a tabela 45 podemos concluir que Moçambique tem valores a rondar uma média de 3,4 na escala de 1 a 7, valores médios de concretização da internacionalização com sucesso. Podemos neste caso concluir que o Combate ao terrorismo, com 5,1 pontos como o componente com melhores qualidades de intervenção e segurança para o investidor, e a Confiança pública em políticos com apenas 2,3 pontos na escala de 1 a 7.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

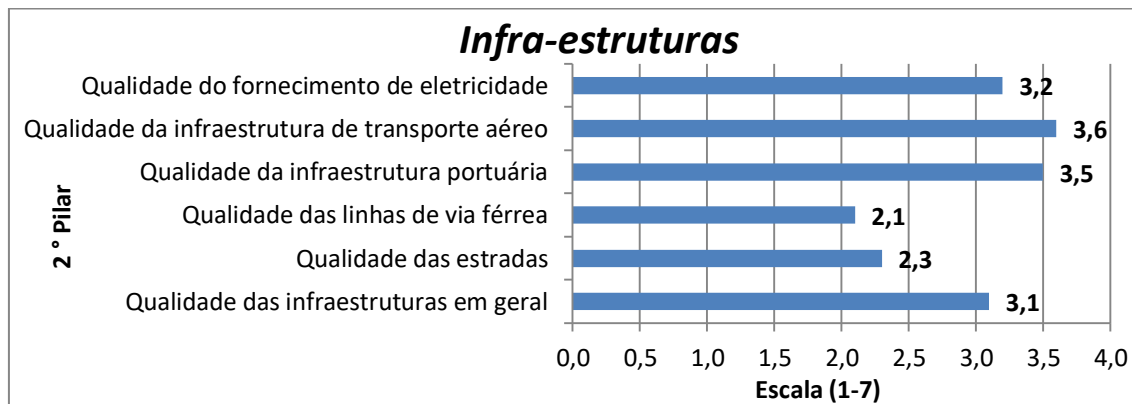


Gráfico 46 – Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

### Infra-estruturas

2º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade das infra-estruturas em geral	3,1
Qualidade das estradas	2,3
Qualidade das linhas de via-férrea	2,1
Qualidade da infra-estrutura portuária	3,5
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	3,6
Qualidade do fornecimento de electricidade	3,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,0</b>

Tabela 46 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

No 2º Pilar, as infra-estruturas, do Relatório do WEF poderá ter alguma influência na estratégia de tomada de decisão pela Motivação Externa e OLI em relação à internacionalização, pois as infra-estruturas de qualidade e em quantidade poderão ser cruciais para o desenvolvimento do processo de internacionalização com êxito. Neste sentido Moçambique, como referido no *gráfico 46* e na *tabela 46*, apresentam valores médios na escala de 1 a 7 de 3,0, valores com alguma atractividade e seguros para os investidores apostarem. A Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo será o componente com mais qualidade, com 3,6 pontos, e a Qualidade das linhas de via-férrea com apenas 2,1 pontos na escala de 1 a 7.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

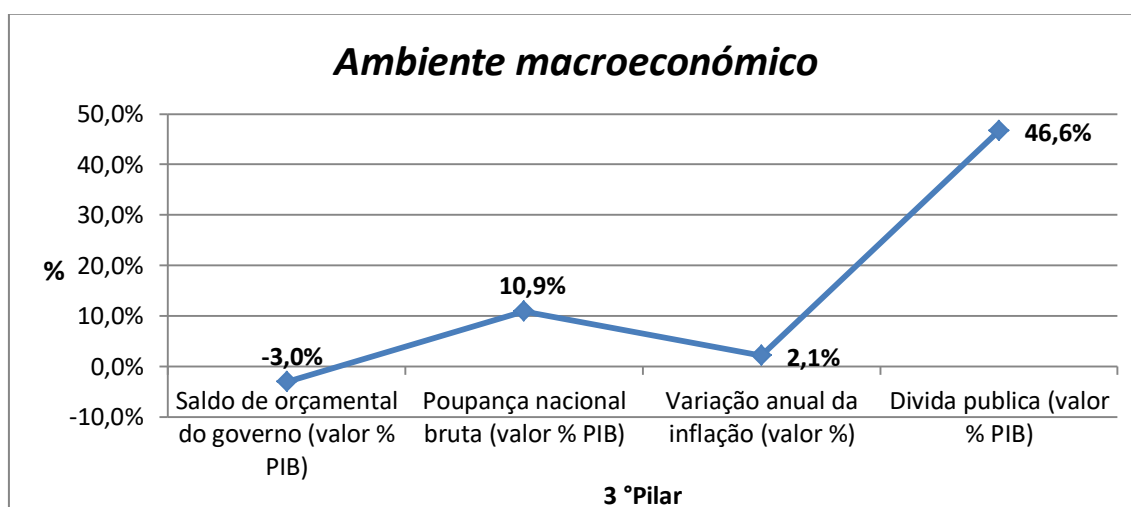


Gráfico 47 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	-3,0%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	10,9%
Variação anual da inflação (valor %)	2,1%
Dívida pública (valor % PIB)	46,6%
<b>Média %</b>	<b>14,2%</b>

Tabela 47 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

Moçambique, neste capítulo do ambiente macroeconómico e a par da maioria dos países, apresenta sérias dificuldades. No *gráfico 47* e na *tabela 47* podemos conferir que a média geral deste pilar é de 14,2%, com destaque para os -3,0% do Saldo de orçamental do governo e os 46,6% da Dívida pública. O ambiente macroeconómico do país poderá condicionar de alguma forma o investimento directo estrangeiro, apresentando alguns problemas financeiros ao nível estadual, fazendo com que a utilização das variáveis independentes, a Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning possam não ser eficazes como esperaríamos no processo e concretização da internacionalização empresarial em Moçambique.

### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

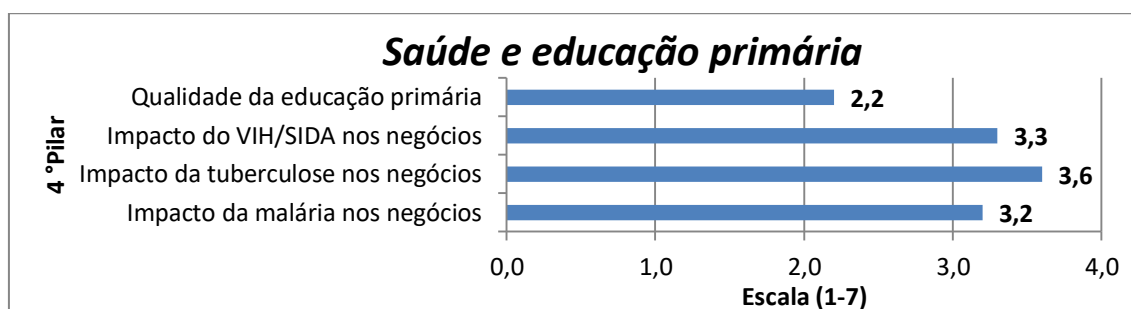


Gráfico 48 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014



### Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	3,2
Impacto da tuberculose nos negócios	3,6
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	3,3
Qualidade da educação primária	2,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,1</b>

Tabela 48 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

A Saúde e Educação Primária aparecem o 4º Pilar do Relatório do WEF como sendo do maior interesse para a estratégia Linkages, Leverages e Learning na internacionalização. O ambiente da saúde e do ensino básico no impacto do desenvolvimento de negócios de um país poderá ter um papel importante e decisivo, como acontece em Moçambique. No gráfico 48 e na tabela 48 podemos constatar que Moçambique apresenta valores abaixo da média mundial, com 3,1 na escala de 1 a 7, com maior destaque para o Impacto da tuberculose nos negócios com 3,6 valores na escala, e a Qualidade da educação primária pela negativa com valores 2,2 na escala de 1 a 7.

### 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

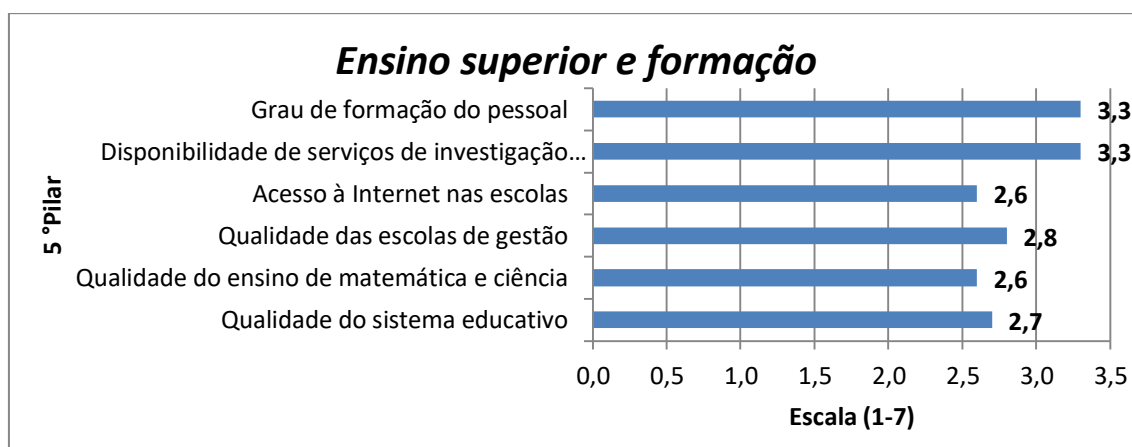


Gráfico 49 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ensino superior e formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	2,7
Qualidade do ensino de matemática e ciência	2,6
Qualidade das escolas de gestão	2,8
Acesso à Internet nas escolas	2,6
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	3,3
Grau de formação do pessoal	3,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,9</b>

Tabela 49 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O Ensino Superior e a Formação em Moçambique e apresentados no Relatório do WEF como o 5º Pilar, enquadra-se perfeitamente nas estratégias de internacionalização Linkages, Leverages e Learning. Estas áreas de desenvolvimento, Ensino Superior e Formação, no ponto de vista de internacionalização empresarial demonstram alguma capacidade do país de origem em formar recursos humanos centralizados na qualidade e quantidade dos recursos disponíveis. No *gráfico 49* e na *tabela 49* o Ensino Superior e Formação apresentam médias relativamente baixas em relação à média mundial, com 2,9 valores na escala de 1 a 7. Moçambique neste sentido tem algum caminho a percorrer na formação dos seus quadros profissionais, destacando o Grau de formação do pessoal com 3,3 numa escala de 1 a 7 pela positiva e a Qualidade do ensino de matemática e ciência com apenas 2,6 valores.

## 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

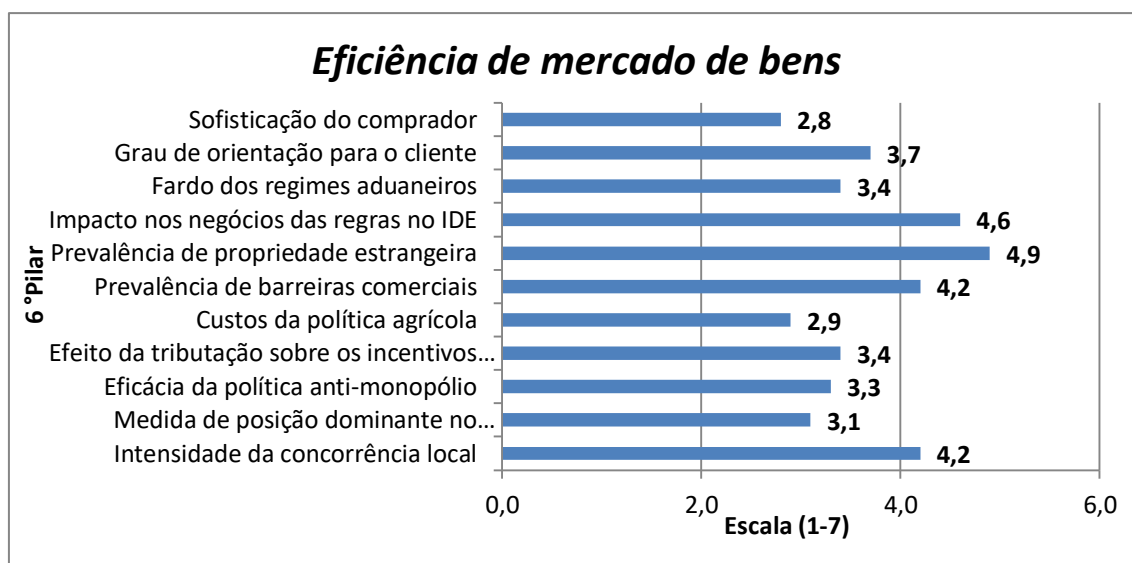


Gráfico 50 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

### Eficiência de mercado de bens

6º Pilar	Escala (1-7)
Intensidade da concorrência local	4,2
Medida de posição dominante no mercado	3,1
Eficácia da política anti-monopólio	3,3
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	3,4
Custos da política agrícola	2,9
Prevalência de barreiras comerciais	4,2
Prevalência de propriedade estrangeira	4,9
Impacto nos negócios das regras no IDE	4,6
Fardo dos regimes aduaneiros	3,4
Grau de orientação para o cliente	3,7
Sofisticação do comprador	2,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,6</b>

Tabela 50 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

A Eficiência do mercado de bens, conforme o 6º Pilar do gráfico 50 e da tabela 50, apresentam no caso de Moçambique, resultados medianos com valores a rondar os 3,6 valores na escala de 1 a 7. Neste Pilar podemos destacar, com valores mais altos, a Prevalência de propriedade estrangeira com 4,9 valores, e os Custos da política agrícola com valores mais baixos, de 2,9. As variáveis independentes da internacionalização, Motivação Externa e OLI nesta situação poderão ajudar e a complementar a possibilidade de uma análise pormenorizada sobre a decisão e sucesso da instalação das

actividades económica neste país africano, porque na expansão dos negócios a motivação apresenta-se como crucial para este tipo de situação.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)



Gráfico 51 - Eficiência do mercado de trabalho  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Eficiência do mercado de trabalho

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	3,6
Flexibilidade de determinação de salário	3,9
Contratação e práticas de demissão	3,6
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	3,4
Salários e produtividade	2,8
Dependência de gestão profissional	3,4
Capacidade do país para reter talentos	3,2
Capacidade do país para atrair talentos	3,7
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 51 - Eficiência de mercado de trabalho  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 7º Pilar do Relatório do WEF destaca a Eficiência do Mercado de Trabalho, onde também poderá ser bastante útil na compreensão das variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa e o OLI, estas ajudarão a compreender melhor as características do mercado de trabalho em Moçambique com as suas capacidades de análise. No gráfico 51 e na tabela 51, podemos constatar que a média do país não é superior a 3,5 valores na escala de 1 a 7, e que a Flexibilidade de determinação de

salário aparece com os valores mais altos, 3,9 valores, e o Salários e produtividade com valores mais baixo, a rondar os 2,8.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

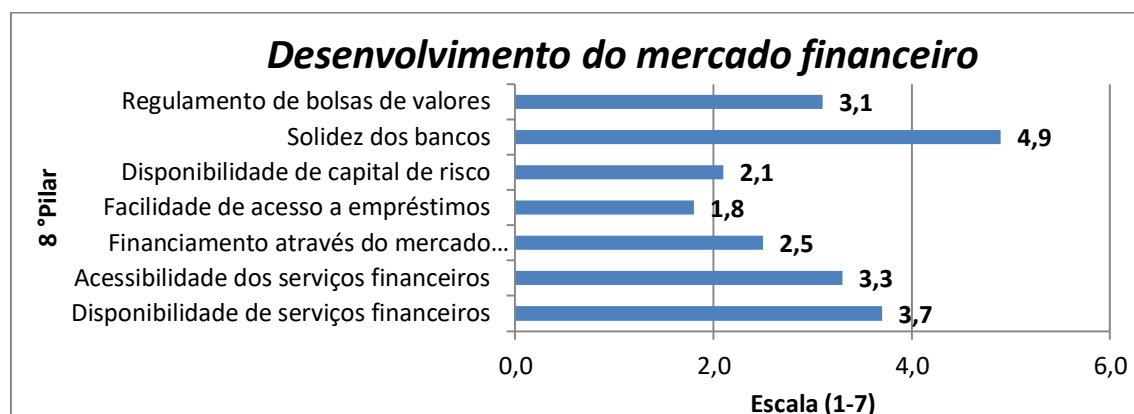


Gráfico 52 - Desenvolvimento do mercado financeiro  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	3,7
Acessibilidade dos serviços financeiros	3,3
Financiamento através do mercado accionário local	2,5
Facilidade de acesso a empréstimos	1,8
Disponibilidade de capital de risco	2,1
Solidez dos bancos	4,9
Regulamento de bolsas de valores	3,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,1</b>

Tabela 52 - Desenvolvimento do mercado financeiro  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 8º Pilar do Relatório Anual do WEF foca o Desenvolvimento do mercado financeiro em Moçambique. Neste Pilar podemos concluir que um sector financeiro eficiente aumenta os recursos disponíveis, e as variáveis independentes das internacionalização, Motivação Externa e OLI terão um papel importante na definição das directrizes ideais para o processo de transferência dos negócios para outro território. No gráfico 52 e na tabela 52 do estudo concluímos que Moçambique apresenta valores médios na escala de 1 a 7 de 3,1 pontos, e que a Solidez dos bancos aparece como o

indicador mais elevado, com 4,9 valores, e a Facilidade de acesso a empréstimos com valores mínimos de 1,8.

## 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

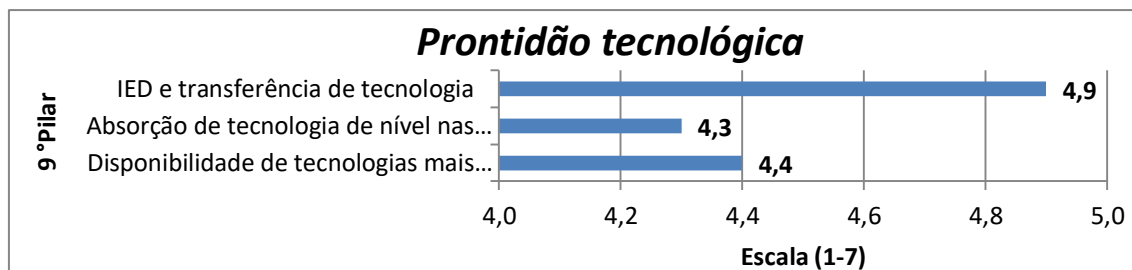


Gráfico 53 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

Prontidão tecnológica	
9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	4,4
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	4,3
IED e transferência de tecnologia	4,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,5</b>

Tabela 53 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

A Prontidão tecnológica apresentada no gráfico 53 e na tabela 53 como o 9º Pilar podemos chegar à conclusão que Moçambique demonstra resultados razoáveis, com uma média global de 4,5 pontos na escala de 1 a 7, e que o IED e transferência de tecnologia é o indicador mais elevado, com 4,9 pontos, contrastando com a Absorção de tecnologia de nível nas empresas que fica pelos 4,3 pontos na escala. A Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning enquanto variáveis independentes, poderão neste pilar perceber qual a qualidade, capacidade e disponibilidade de tecnologia como benefício para a internacionalização empresarial.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

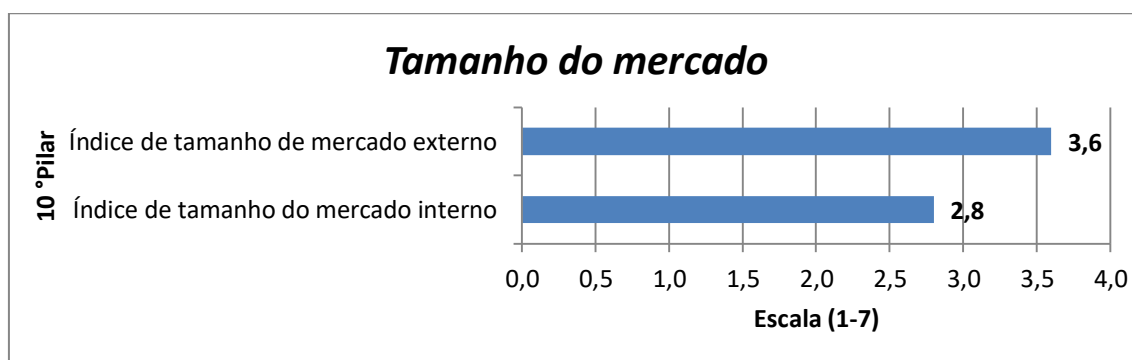


Gráfico 54 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

### Tamanho do mercado

10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho do mercado interno	2,8
Índice de tamanho de mercado externo	3,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,2</b>

Tabela 54 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

O 10º Pilar do Relatório do WEF, Tamanho do mercado, mostra que as variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa e OLI, ao serem implementadas ficamos com a certeza da capacidade dos mercados interno e externo de Moçambique, principalmente pelo facto das variáveis analisarem os pontos cruciais para o sucesso do processo. No gráfico 54 e na tabela 54, concluímos que Moçambique têm valores relativamente baixo de competitividade, 3,2 valores de média na escala de 1 a 7, e com piores resultado no Índice de tamanho do mercado interno com 2,8, o Índice de tamanho de mercado externo um pouco acima e com 3,6 valores na escala de 1 a 7.

## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

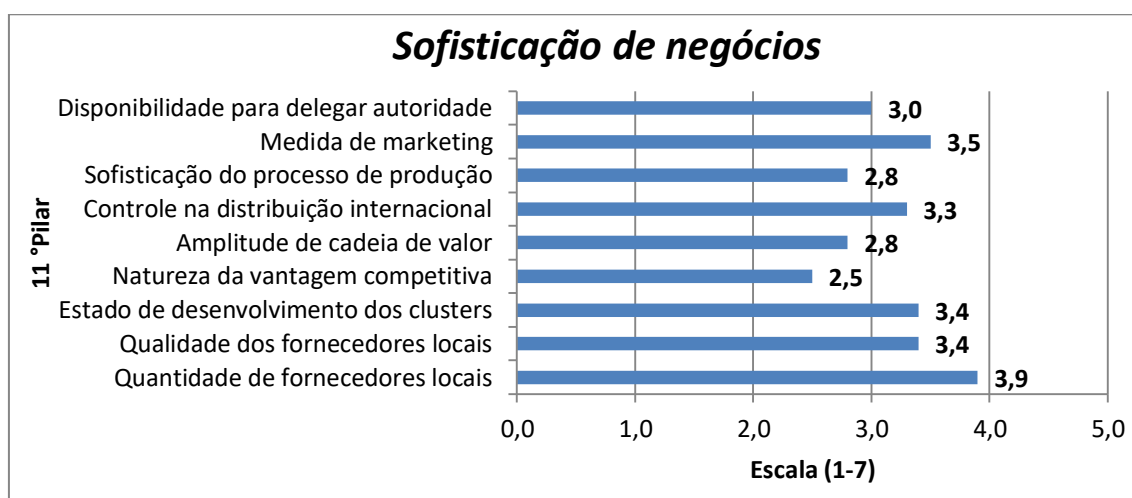


Gráfico 55 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	3,9
Qualidade dos fornecedores locais	3,4
Estado de desenvolvimento dos clusters	3,4
Natureza da vantagem competitiva	2,5
Amplitude de cadeia de valor	2,8
Controle na distribuição internacional	3,3
Sofisticação do processo de produção	2,8
Medida de marketing	3,5
Disponibilidade para delegar autoridade	3,0
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,2</b>

Tabela 55 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

A Sofisticação de negócios, ilustrado no gráfico 55 e na tabela 55 como o 11º Pilar do Relatório do WEF, mostra que Moçambique enquadra-se numa média de 3,2 na escala de 1 a 7, demonstrando valores satisfatórios mínimos de 2,5 na Natureza da vantagem competitiva, e com valores um pouco melhores na Quantidade de fornecedores locais, com 3,9. Neste cenário de competitividade global, a Motivação Externa, o OLI e o Linkages, Leverages e Learning terão extrema importância na análise do processo de internacionalização, pois ambas têm a capacidade de foco nos indicadores indispensáveis para a segurança das empresas e dos investidores em apostarem neste mercado.



## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

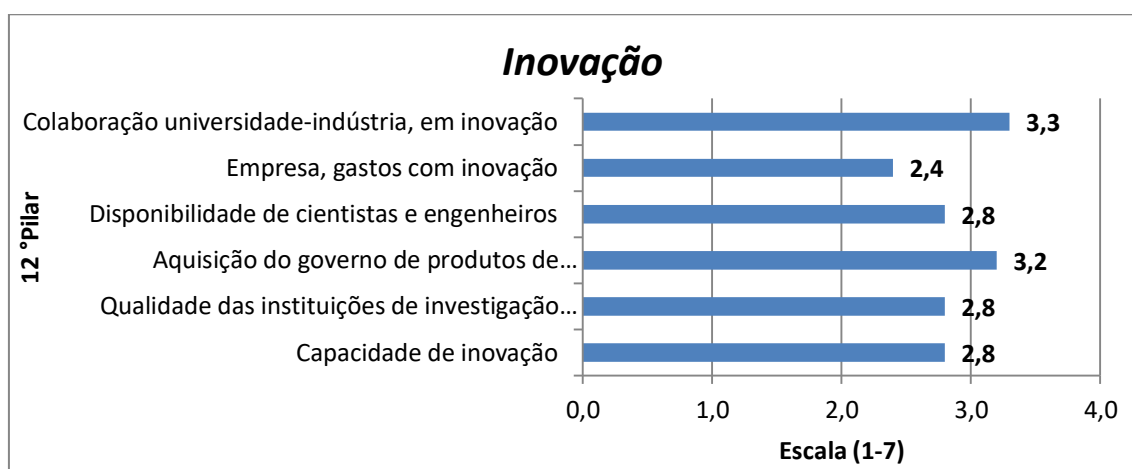


Gráfico 56 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	2,8
Qualidade das instituições de investigação científica	2,8
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	3,2
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	2,8
Empresa, gastos com inovação	2,4
Colaboração universidade-indústria, em inovação	3,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,9</b>

Tabela 56 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Por último temos o 12º Pilar do Relatório do WEF que foca a Inovação, esta também com relação nas variáveis independentes Motivação Externa, OLI e LLL, onde poderão servir de análise de competitividade económica avaliando componentes como a qualidade das instituições de investigação científica e das despesas em I&D nas empresas em Moçambique. O gráfico 56 e a tabela 56 mostram que o país apresenta uma média de 2,9 na escala de 1 a 7, onde a Colaboração universidade-indústria, em inovação é a melhor classificada, com 3,3 valores, e o indicador Empresa, gastos com inovação com pior resultado, 2,4 na escala de 1 a 7.

#### 4.1.5 - Portugal

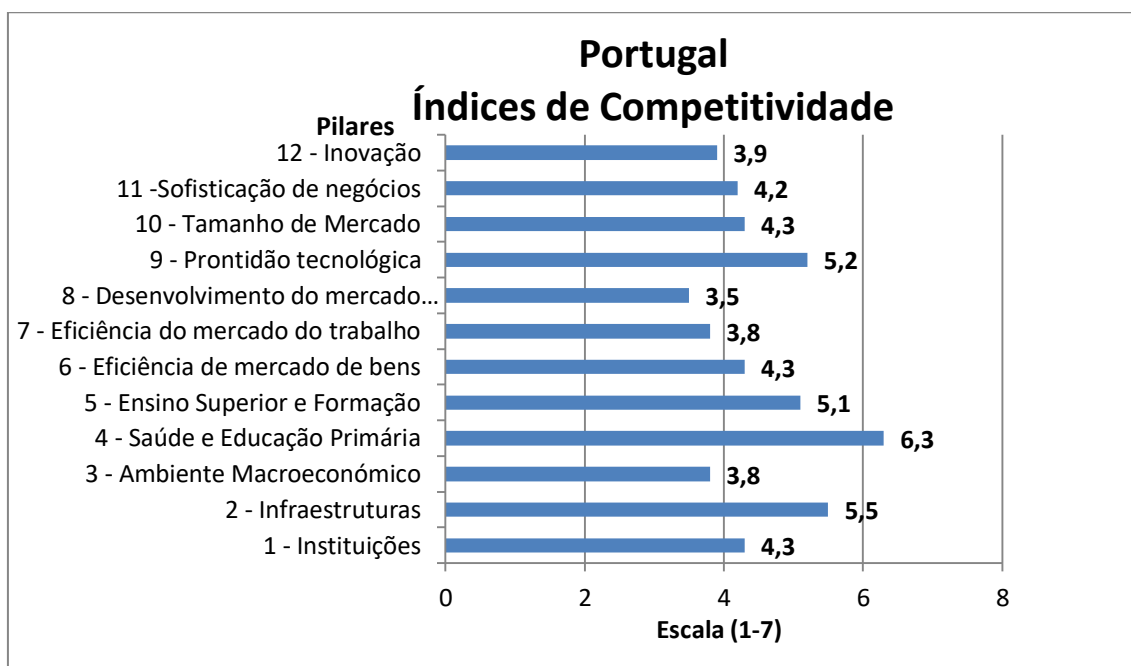


Gráfico 57 - Índices de Competitividade  
Fonte: adaptado WEF 2014

#### Portugal Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	4,3
2 - Infra-estruturas	5,5
3 - Ambiente Macroeconómico	3,8
4 - Saúde e Educação Primária	6,3
5 - Ensino Superior e Formação	5,1
6 - Eficiência de mercado de bens	4,3
7 - Eficiência do mercado do trabalho	3,8
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	3,5
9 - Prontidão tecnológica	5,2
10 - Tamanho de Mercado	4,3
11 - Sofisticação de negócios	4,2
12 - Inovação	3,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,5</b>

Tabela 57 - Índices de Competitividade  
Fonte: adaptado WEF 2014

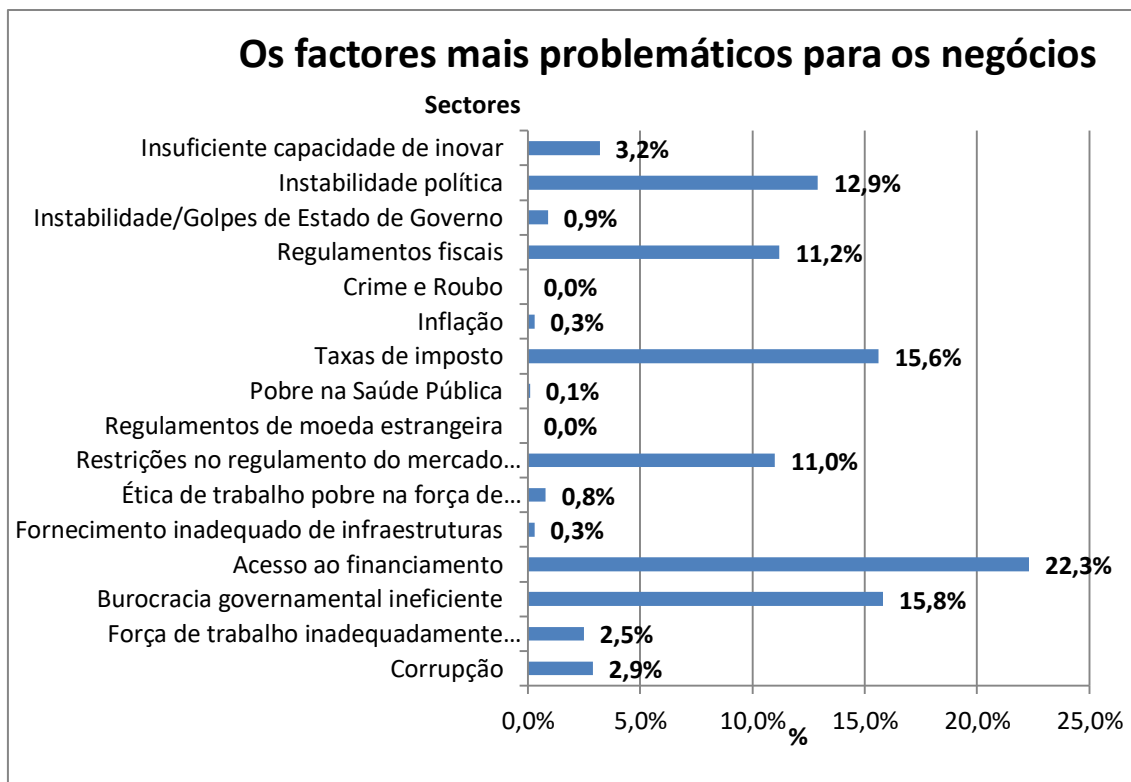


Gráfico 58 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores	%
Corrupção	2,9%
Força de trabalho inadequadamente educada	2,5%
Burocracia governamental ineficiente	15,8%
Acesso ao financiamento	22,3%
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	0,3%
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	0,8%
Restrições no regulamento do mercado trabalho	11,0%
Regulamentos de moeda estrangeira	0,0%
Pobre na Saúde Pública	0,1%
Taxas de imposto	15,6%
Inflação	0,3%
Crime e Roubo	0,0%
Regulamentos fiscais	11,2%
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	0,9%
Instabilidade política	12,9%
Insuficiente capacidade de inovar	3,2%
<b>Média %</b>	<b>6,2%</b>

Tabela 58 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

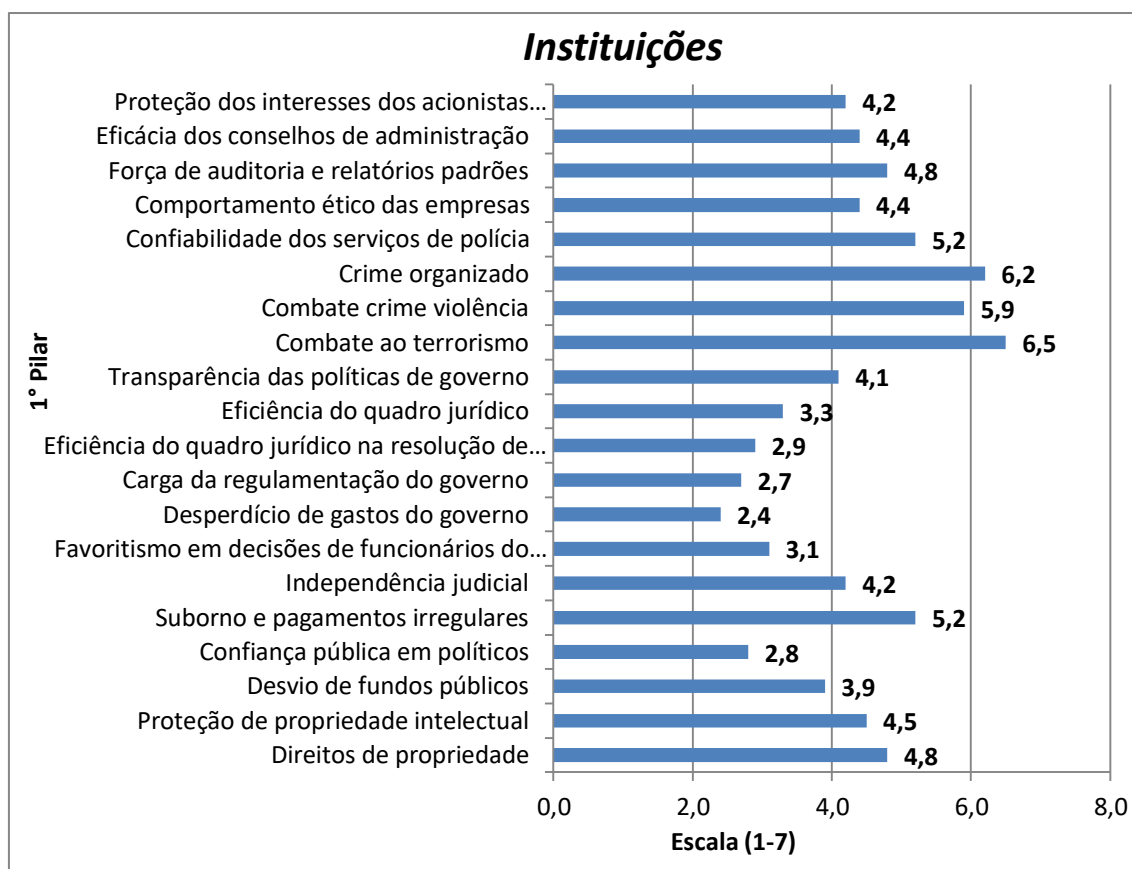


Gráfico 59 - Instituições  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Pilares/ Indicadores

#### Instituições

#### 1º Pilar

#### Escala (1-7)

Direitos de propriedade	4,8
Proteção de propriedade intelectual	4,5
Desvio de fundos públicos	3,9
Confiança pública em políticos	2,8
Suborno e pagamentos irregulares	5,2
Independência judicial	4,2
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	3,1
Desperdício de gastos do governo	2,4
Carga da regulamentação do governo	2,7
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	2,9
Eficiência do quadro jurídico	3,3
Transparência das políticas de governo	4,1
Combate ao terrorismo	6,5
Combate crime violência	5,9
Crime organizado	6,2
Confiabilidade dos serviços de polícia	5,2
Comportamento ético das empresas	4,4

Força de auditoria e relatórios padrões	4,8
Eficácia dos conselhos de administração	4,4
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	4,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,3</b>

Tabela 59 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

O 1º Pilar do Relatório do WEF, as Instituições, é um pilar extremamente importante para o desenvolvimento da internacionalização, e naturalmente apoiará o crescimento económico português. No gráfico 59 na tabela 59, Portugal apresenta valores médios a rondar os 4,3 pontos na escala de 1 a 7, com destaque pela positiva no Combate ao terrorismo com 6,5 valores, e pela negativa temos o indicador a Carga da regulamentação do governo com 2,7. No panorama da internacionalização empresarial, Portugal apresenta alguns resultados satisfatórios, um pouco acima dos restantes países membros da CPLP aqui em estudo, mas um pouco abaixo da realidade mundial, principalmente no espaço europeu. Neste contexto, as variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa e o OLI encontrarão neste campo alguns pontos fortes com base na capacidade do país para atrair investimento.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

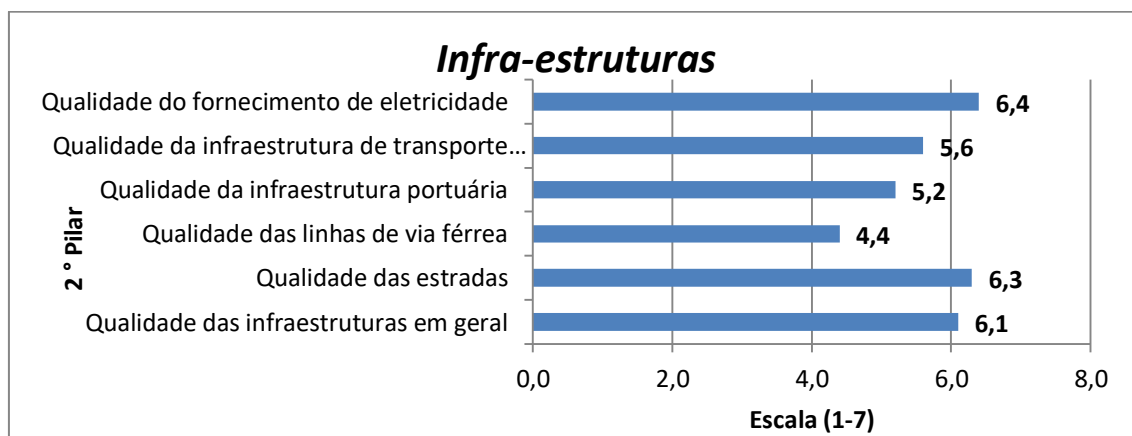


Gráfico 60 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

## Infra-estruturas

2 ° Pilar	Escala (1-7)
Qualidade das infra-estruturas em geral	6,1
Qualidade das estradas	6,3
Qualidade das linhas de via-férrea	4,4
Qualidade da infra-estrutura portuária	5,2
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	5,6
Qualidade do fornecimento de electricidade	6,4
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,7</b>

Tabela 60 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

As Infra-estruturas conforme ilustrada no *gráfico 60* e na *tabela 60*, focam o 2º Pilar do Relatório do WEF, e neste domínio Portugal apresenta valores bem interessantes, com uma média de 5,7 valores na escala de 1 a 7, considerando Qualidade do fornecimento de electricidade como o indicador com valores mais elevados, de 6,4, e a Qualidade das linhas de via-férrea um pouco mais baixos, com 4,4 valores. As variáveis independentes, a Motivação Externa e o OLI analisarão de forma adequada toda a possibilidade da internacionalização para Portugal nos seus pontos de interesse, identificando os riscos e benefícios de todo esse processo. Neste pilar o nosso país têm alguma vantagem de posicionamento em relação aos restantes país estudados, muito devido à região e bloco económico que está inserido.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

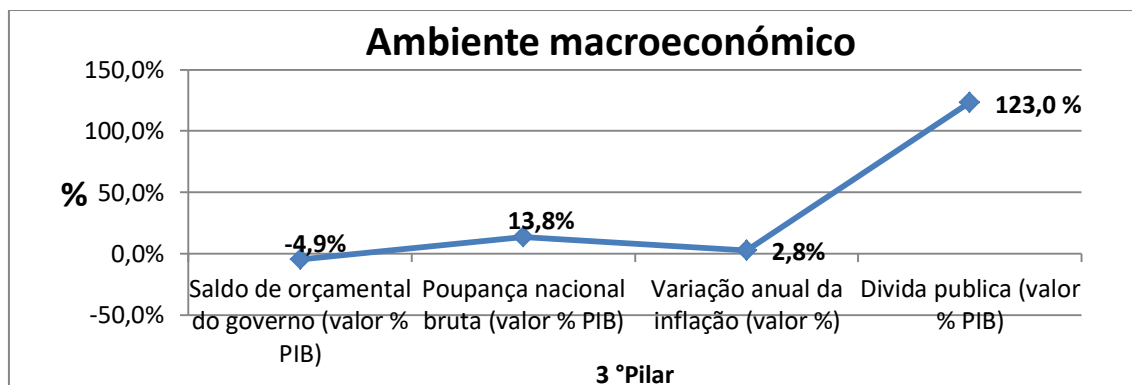


Gráfico 61 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	-4,9%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	13,8%
Variação anual da inflação (valor %)	2,8%
Dívida pública (valor % PIB)	123%
<b>Média %</b>	<b>34%</b>

Tabela 61 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

O 3º Pilar do Relatório do WEF, o Ambiente económico, encontrará nas variáveis independentes da internacionalização empresarial capacidade analítica para a compreensão da economia portuguesa. A Motivação Externa, o OLI e o Linkages, Leverages e Learning, pela sua génese de análise criarão condições mais claras sobre a decisão e implementação do processo de crescimento das empresas com a internacionalização, visto que ambas focam a capacidade e razão da realização desse processo. No gráfico 61 e na tabela 61 podemos concluir que Portugal continua com problemas graves nas contas pública, com uma média no pilar de 34%, com destaque para os 123% da Dívida pública e os -4,9% do Saldo de orçamental do governo.

### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

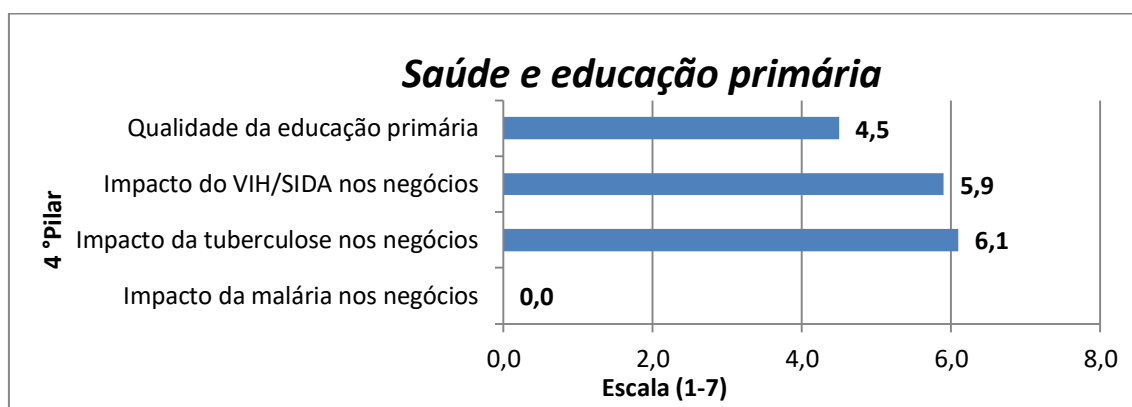


Gráfico 62 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

### Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	0,0
Impacto da tuberculose nos negócios	6,1
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	5,9
Qualidade da educação primária	4,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,5</b>

Tabela 62 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

A Saúde e Educação Primária, no 4º Pilar do Relatório do WEF, apresenta um maior interesse para a estratégia Linkages, Leverages e Learning na internacionalização. A saúde e o ensino básico relacionado com o desenvolvimento dos negócios do país poderão ter um papel extremamente importante e decisivo na tomada de decisão. No gráfico 62 e na tabela 62 podemos visualizar que Portugal apresenta valores razoavelmente altos, com uma média de 5,5 na escala de 1 a 7 com maior destaque para o Impacto da tuberculose nos negócios nos negócios com 6,1 valores na escala, e Impacto da malária nos negócios com ausência de valores.

### 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

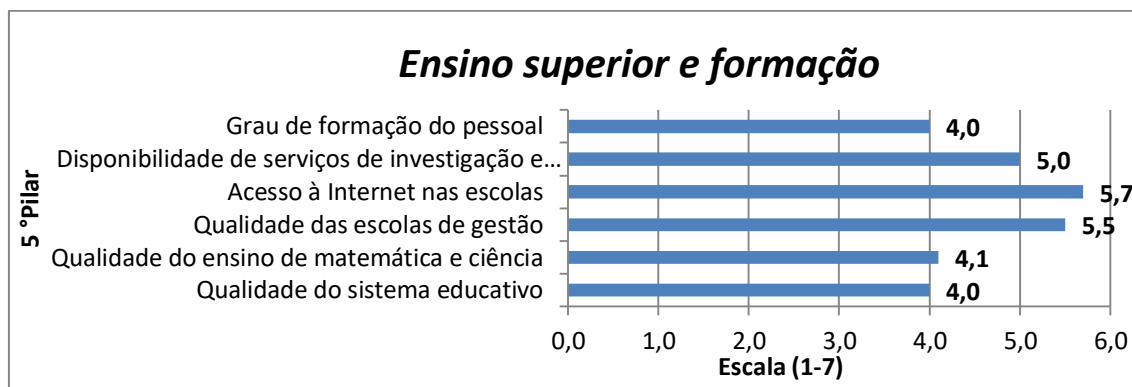


Gráfico 63 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014



### Ensino superior e formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	4,0
Qualidade do ensino de matemática e ciência	4,1
Qualidade das escolas de gestão	5,5
Acesso à Internet nas escolas	5,7
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	5,0
Grau de formação do pessoal	4,0
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,7</b>

Tabela 63 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O 5º Pilar do Relatório do WEF representa o Ensino Superior e a Formação, também relacionados com a variável independente Linkages, Leverages e Learning, onde as mesmas valorizarão que o Ensino Superior e a Formação de qualidade são cruciais para as economias que queiram melhorar os seus processos nos serviços e na formação disponível em Portugal. No gráfico 63 e na tabela 63 podemos visualizar que o país apresenta uma média de 4,7 valores na escala de 1 a 7, com destaque para o Acesso à Internet nas escolas com valores mais altos, de 5,7, e a Qualidade do sistema educativo com um valor mais baixo de 4,0 valores na escala de 1 a 7.

### 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

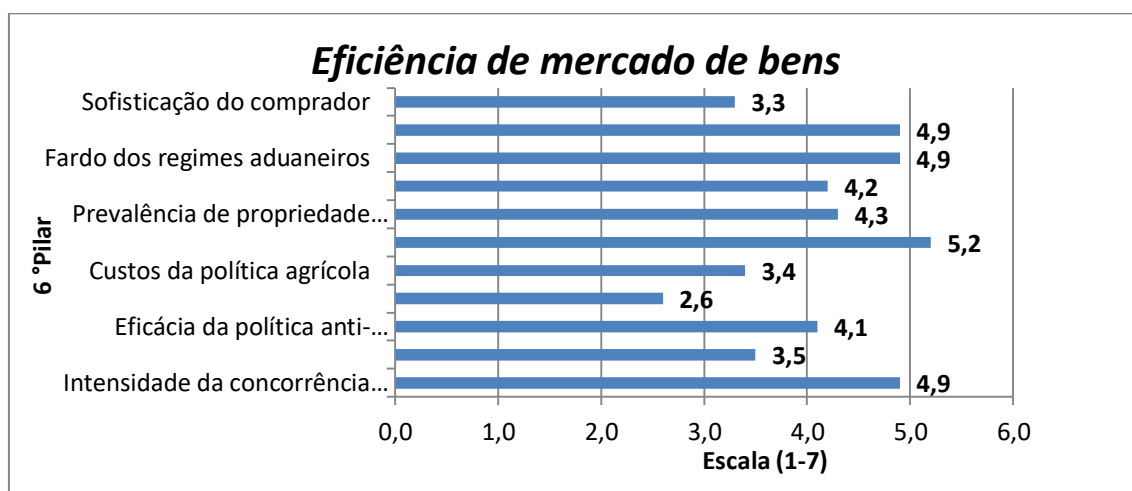


Gráfico 64 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014

*Eficiência de mercado de bens*

6º Pilar	Escala (1-7)
Intensidade da concorrência local	4,9
Medida de posição dominante no mercado	3,5
Eficácia da política anti-monopólio	4,1
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	2,6
Custos da política agrícola	3,4
Prevalência de barreiras comerciais	5,2
Prevalência de propriedade estrangeira	4,3
Impacto nos negócios das regras no IDE	4,2
Fardo dos regimes aduaneiros	4,9
Grau de orientação para o cliente	4,9
Sofisticação do comprador	3,3
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,1</b>

*Tabela 64 - Eficiência de mercado de bens*

*Fonte: adaptado WEF 2014*

O sexto Pilar do Relatório do WEF representa a eficiência do mercado de bens em Portugal. No processo de internacionalização importa analisar e avaliar todas as possibilidades de acesso aos mercados externos, centralizada em critérios de capacidade e eficiência do mercado de bens. Este pilar poderá actuar como uma Motivação Externa, caso funcione com eficiência haverá uma motivação extra para a internacionalização. Assim como a Motivação Externa o OLI fornecerá informação sobre a eficiência do mercado de bens. Neste sentido, Portugal, como apresentado no *gráfico 64 e tabela 64*, uma média de 4,1 valores na escala de 1 a 7, onde a Intensidade da concorrência local aparece com valores mais altos, de 4,9, e o Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento com valores mais baixos e fixos em 2,6 valores.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

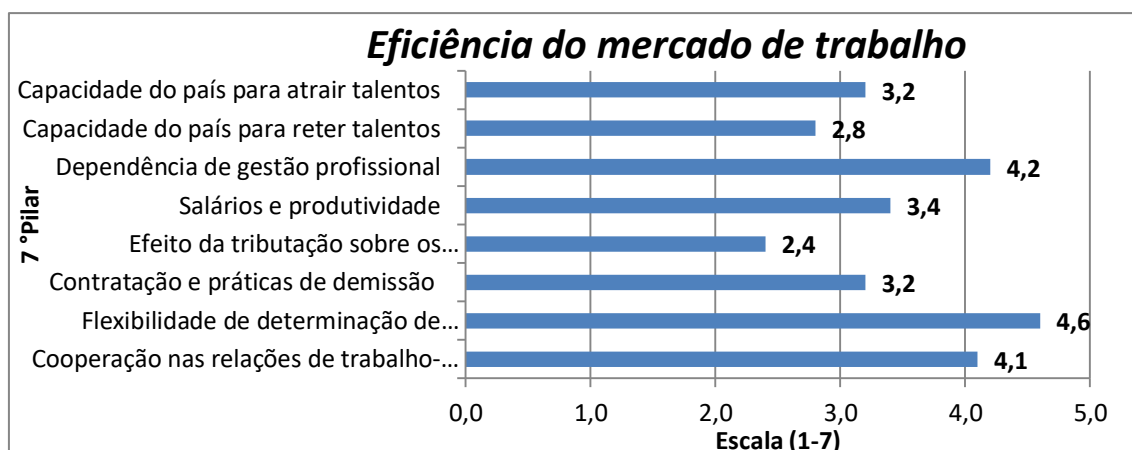


Gráfico 65 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

### *Eficiência do mercado de trabalho*

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	4,1
Flexibilidade de determinação de salário	4,6
Contratação e práticas de demissão	3,2
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	2,4
Salários e produtividade	3,4
Dependência de gestão profissional	4,2
Capacidade do país para reter talentos	2,8
Capacidade do país para atrair talentos	3,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 65 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

A eficiência do mercado de trabalho, o 7º Pilar do Relatório do WEF, determina a capacidade, da eficiência do mercado de trabalho. As Variáveis Independentes Motivação Externa e OLI poderão neste sentido estar ligadas ao 7º Pilar do Relatório do WEF, uma vez que um mercado de trabalho eficiente poderá ser um factor bastante determinante e motivacional para a internacionalização empresarial, concedendo-lhe capacidade de análise. Com um olhar para o gráfico 65 e a tabela 65, concluímos que Portugal apresenta uma média de 3,5 valores na escala de 1 a 7, e que a Flexibilidade de determinação de salário com 4,6 é o indicador mais alto, e o Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho o mais baixo e com 2,4.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

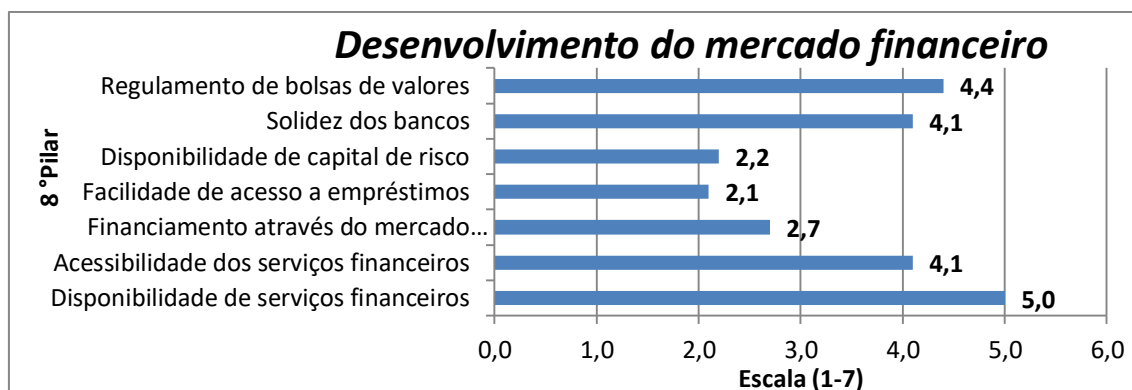


Gráfico 66 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	5,0
Acessibilidade dos serviços financeiros	4,1
Financiamento através do mercado accionário local	2,7
Facilidade de acesso a empréstimos	2,1
Disponibilidade de capital de risco	2,2
Solidez dos bancos	4,1
Regulamentação de bolsas de valores	4,4
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 66 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

Analisando o gráfico 66 e a tabela 66 com base no 8º Pilar do Relatório do WEF observamos que Portugal tem valores médios fixados a meio da escala, com 3,5 valores, sendo o indicador a Disponibilidade de serviços financeiros, com 5,0 o mais elevado, e a Facilidade de acesso a empréstimos com valores mais baixos, 2,1 na escala de 1 a 7. As variáveis independentes da internacionalização empresarial, a Motivação Externa e o OLI fazem parte das teorias vantajosas de estudo no processo individual das empresas que querem expandir os seus negócios internacionais, elas permitem compreender a capacidade do desenvolvimento do mercado financeiro português com a percepção do seu espaço e dimensão.

## 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

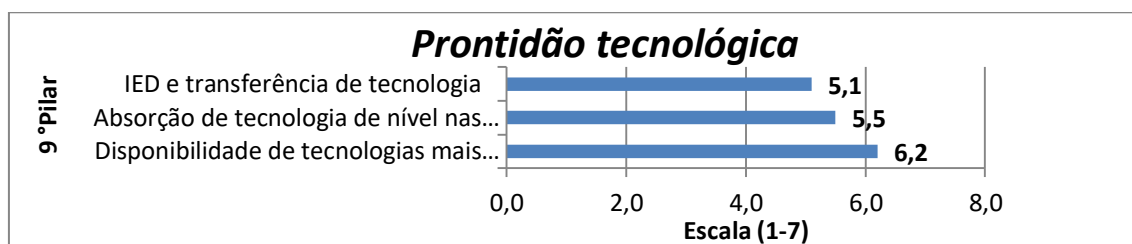


Gráfico 67 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

### Prontidão tecnológica

9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	6,2
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	5,5
IED e transferência de tecnologia	5,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>5,6</b>

Tabela 67 - Prontidão tecnológica

Fonte: adaptado WEF 2014

O 9º Pilar, Prontidão tecnológica do Relatório do WEF mostra a capacidade portuguesa na aquisição de tecnologias inovadoras, e nesta área Portugal apresenta-se como um potencial player europeu na área tecnológica. As três variáveis independentes, Motivação Externa, OLI e Linkages, Leverages e Learning, poderão ser bastante úteis no desenvolvimento da internacionalização de uma empresa para o território nacional, destacando o Linkages, Leverages e Learning devido à sua relação com a aprendizagem das novas tecnologias. Neste pilar, e conforme o *gráfico 67* e a *tabela 67*, panorama onde Portugal é identificado com uma média de 5,6 na escala de 1 a 7, onde a Disponibilidade de tecnologias mais recentes figura com maior pontuação, na casa dos 6,2, e o IED e transferência de tecnologia com valores um pouco mais baixos, de 5,1.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

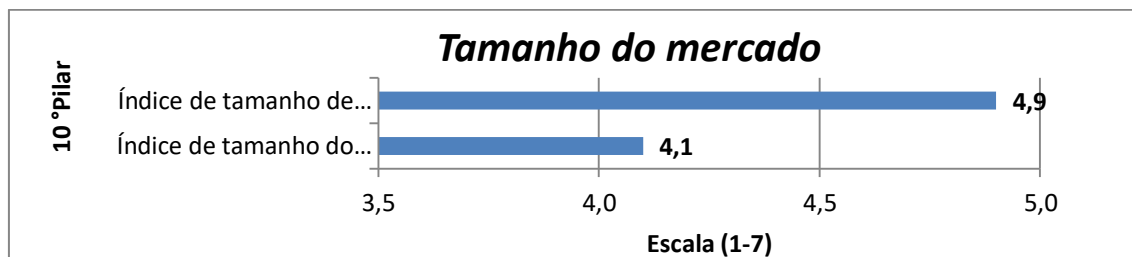


Gráfico 68 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

### Tamanho do mercado

10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho do mercado interno	4,1
Índice de tamanho de mercado externo	4,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,5</b>

Tabela 68 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

A Motivação Externa e o OLI, enquanto variáveis independentes da internacionalização estabelecem uma interpretação deste pilar de forma a compreender as possibilidades de sucesso e concretização de negócios no mercado interno e externo português, com análises pormenorizadas nos principais indicadores dependentes da natureza económica. O 10º Pilar do Relatório do WEF ilustrado no *gráfico 68* e na *tabela 68* mostra que Portugal apresenta uma média de 4,5 na escala de 1 a 7, e que o Índice de tamanho de mercado externo é maior, com 4,9, e o Índice de tamanho do mercado interno menor, com valores de 4,1 na escala de 1 a 7.

## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

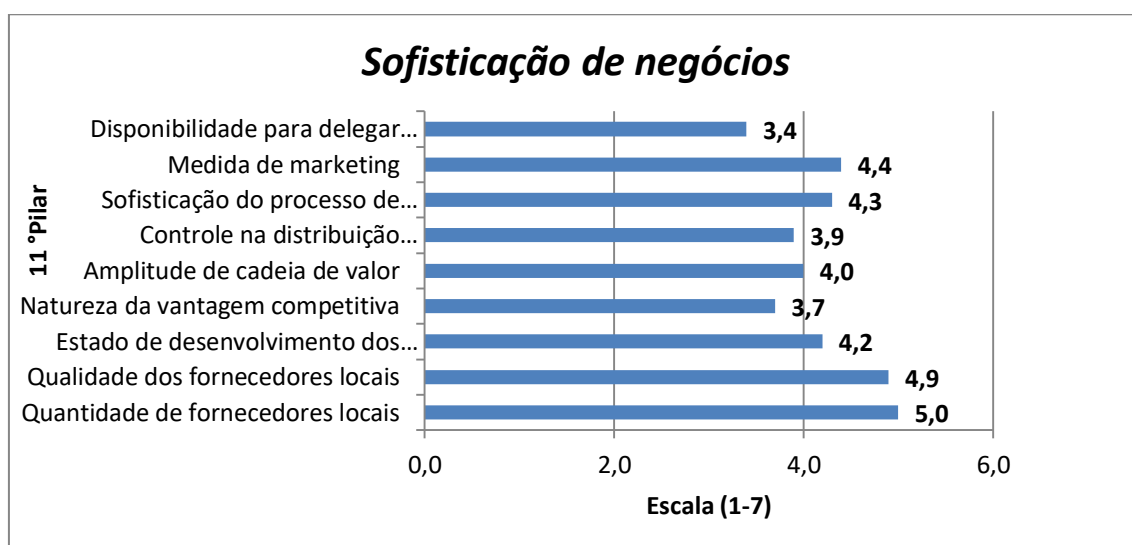


Gráfico 69 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	5,0
Qualidade dos fornecedores locais	4,9
Estado de desenvolvimento dos clusters	4,2
Natureza da vantagem competitiva	3,7
Amplitude de cadeia de valor	4,0
Controle na distribuição internacional	3,9
Sofisticação do processo de produção	4,3
Medida de marketing	4,4
Disponibilidade para delegar autoridade	3,4
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,2</b>

Tabela 69 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

O 11º Pilar, a Sofisticação de negócios, estabelece com as variáveis independentes Motivação Externa, OLI e Linkages, Leverages e Learning uma relação devido à natureza específica deste pilar, a sofisticação dos negócios elevados terão mais atratividade e procura da internacionalização com aspectos importantes relacionados com a Motivação externa, com o OLI, e por último o três L's, Linkages, Leverages e Learning, Conforme o gráfico 69 e a tabela 69, Portugal apresenta valores medianos, com 4,2 na escala de 1 a 7, e onde a Quantidade de fornecedores locais aparece com

valores mais elevados, na casa dos 5,0, e a Disponibilidade para delegar autoridade um pouco mais abaixo e com 3,4.

## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

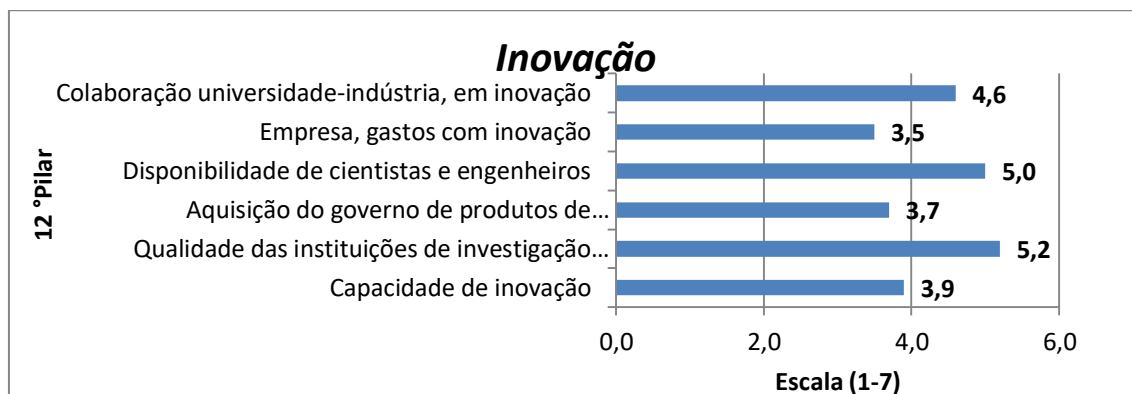


Gráfico 70 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	3,9
Qualidade das instituições de investigação científica	5,2
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	3,7
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	5,0
Empresa, gastos com inovação	3,5
Colaboração universidade-indústria, em inovação	4,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>4,3</b>

Tabela 70 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 12º e último Pilar refere-se à Inovação, facto aparentemente também muito valioso no processo de internacionalização empresarial. No gráfico 70 e na tabela 70 confirmamos a capacidade de Portugal em termos de Inovação, factores medianos de desenvolvidos em relação à maioria dos países ocidentais, apresentando uma média de 4,3 na escala de 1 a 7. Em termos da relação com as variáveis independentes, Portugal encontra neste pilar possibilidades motivacionais, algum know-how de localização internacional e alguma transferência e partilha de informação e aprendizagem. Destacamos ainda a Qualidade das instituições de investigação científica como o indicador mais bem posicionado, com valores fixos de 5,2, e o indicador Empresa, gastos com inovação com valores inferiores, de 3,5.



#### 4.1.6 - Timor Leste

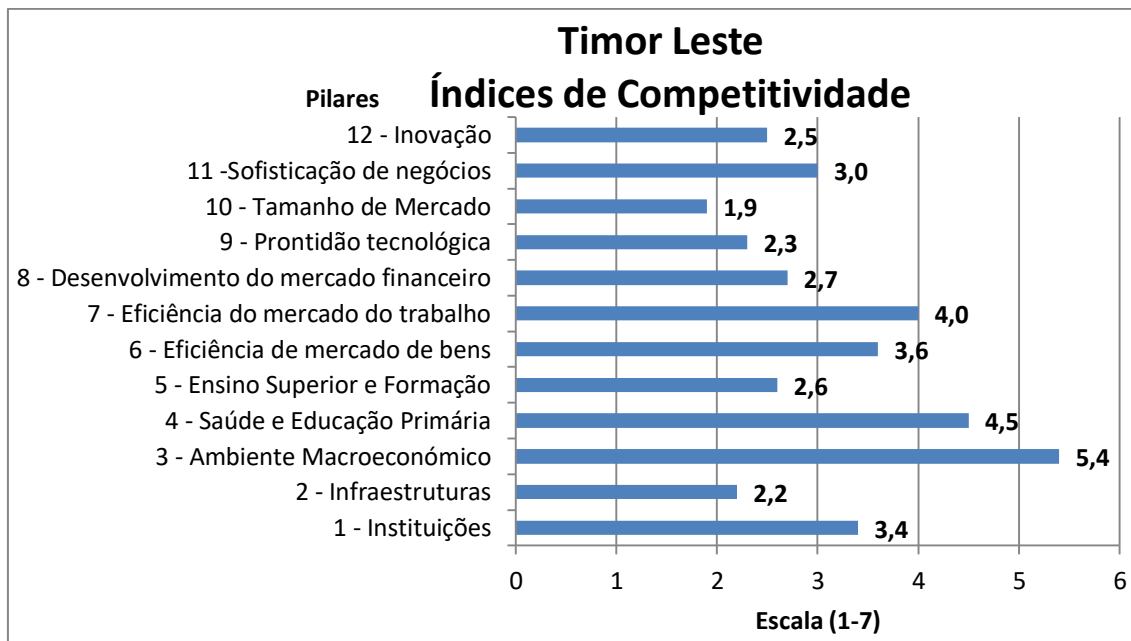


Gráfico 71 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

#### Timor Leste

##### Índices de Competitividade

Pilares	Escala (1-7)
1 - Instituições	3,4
2 - Infra-estruturas	2,2
3 - Ambiente Macroeconómico	5,4
4 - Saúde e Educação Primária	4,5
5 - Ensino Superior e Formação	2,6
6 - Eficiência de mercado de bens	3,6
7 - Eficiência do mercado do trabalho	4,0
8 - Desenvolvimento do mercado financeiro	2,7
9 - Prontidão tecnológica	2,3
10 - Tamanho de Mercado	1,9
11 - Sofisticação de negócios	3,0
12 - Inovação	2,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,2</b>

Tabela 71 - Índices de Competitividade

Fonte: adaptado WEF 2014

## Os factores mais problemáticos para os negócios

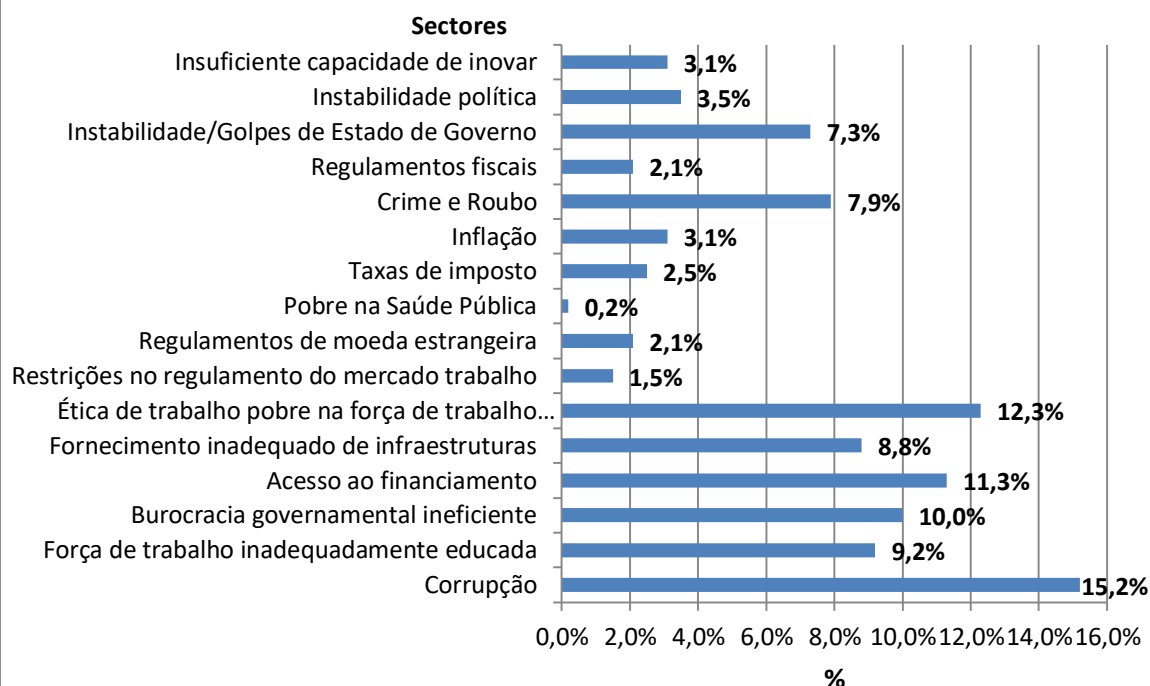


Gráfico 72 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

## Os factores mais problemáticos para os negócios

Sectores	%
Corrupção	15,2%
Força de trabalho inadequadamente educada	9,2%
Burocracia governamental ineficiente	10,0%
Acesso ao financiamento	11,3%
Fornecimento inadequado de infra-estruturas	8,8%
Ética de trabalho pobre na força de trabalho nacional	12,3%
Restrições no regulamento do mercado trabalho	1,5%
Regulamentos de moeda estrangeira	2,1%
Pobre na Saúde Pública	0,2%
Taxas de imposto	2,5%
Inflação	3,1%
Crime e Roubo	7,9%
Regulamentos fiscais	2,1%
Instabilidade/Golpes de Estado de Governo	7,3%
Instabilidade política	3,5%
Insuficiente capacidade de inovar	3,1%
<b>Média %</b>	<b>6,3%</b>

Tabela 72 - Os factores mais problemáticos para os negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

## 1º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

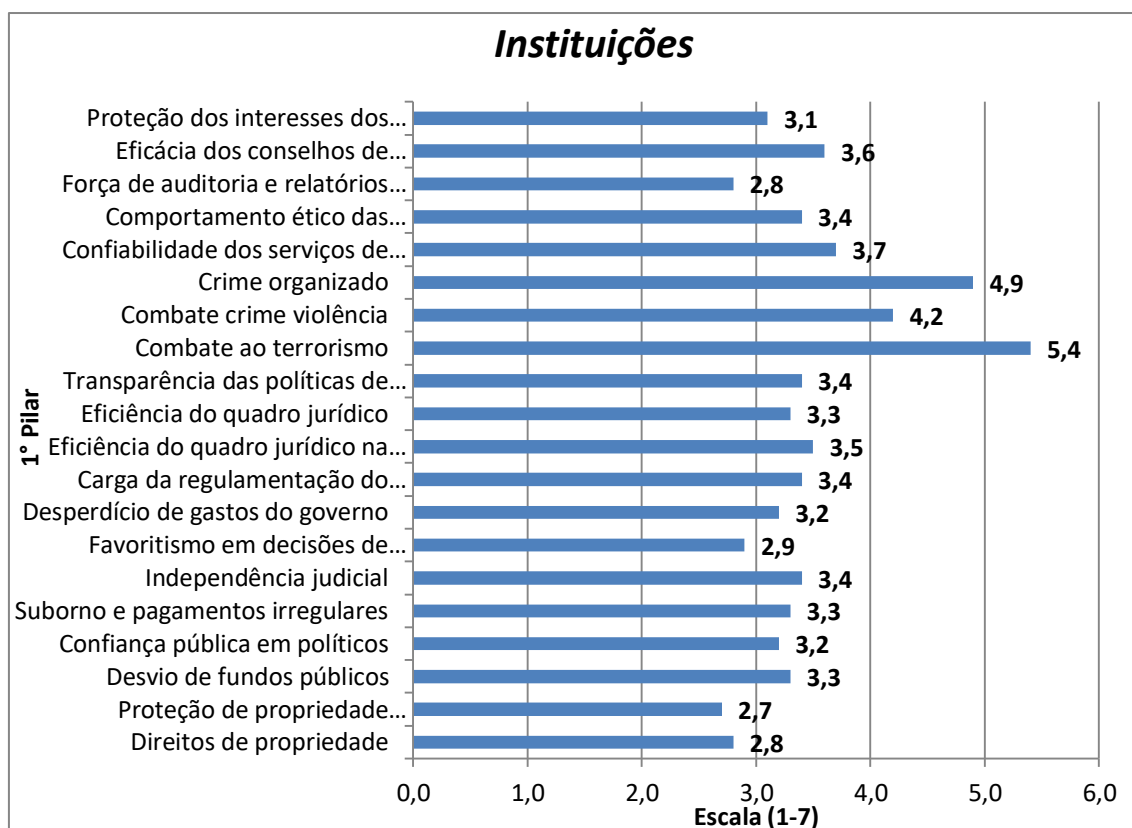


Gráfico 73 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

### Pilares/ Indicadores

#### Instituições

#### 1º Pilar

Esca  
la (1-  
7)

Direitos de propriedade	2,8
Protecção de propriedade intelectual	2,7
Desvio de fundos públicos	3,3
Confiança pública em políticos	3,2
Suborno e pagamentos irregulares	3,3
Independência judicial	3,4
Favoritismo em decisões de funcionários do governo	2,9
Desperdício de gastos do governo	3,2
Carga da regulamentação do governo	3,4
Eficiência do quadro jurídico na resolução de litígios	3,5
Eficiência do quadro jurídico	3,3
Transparência das políticas de governo	3,4
Combate ao terrorismo	5,4
Combate crime violência	4,2
Crime organizado	4,9

Confiabilidade dos serviços de polícia	3,7
Comportamento ético das empresas	3,4
Força de auditoria e relatórios padrões	2,8
Eficácia dos conselhos de administração	3,6
Protecção dos interesses dos accionistas minoritários	3,1
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

Tabela 73 - Instituições

Fonte: adaptado WEF 2014

O 1º Pilar do Relatório do WEF, as Instituições, mostra no *gráfico 73* e na *tabela 73* que Timor Leste apresenta uma média de 3,5 na escala de 1 a 7, sendo o Combate ao terrorismo o indicador mais elevado, com 5,4 valores, enquanto o mais baixo é a Protecção de propriedade intelectual com 2,7 valores. Nesta temática Timor Leste disponibiliza indicadores que possam facilitar uma posição na tomada de decisão da internacionalização por parte das empresas, utilizando as variáveis independentes da internacionalização, a Motivação Externa e o OLI como modelo teórico de análise adequado a este tipo de processos.

## 2º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

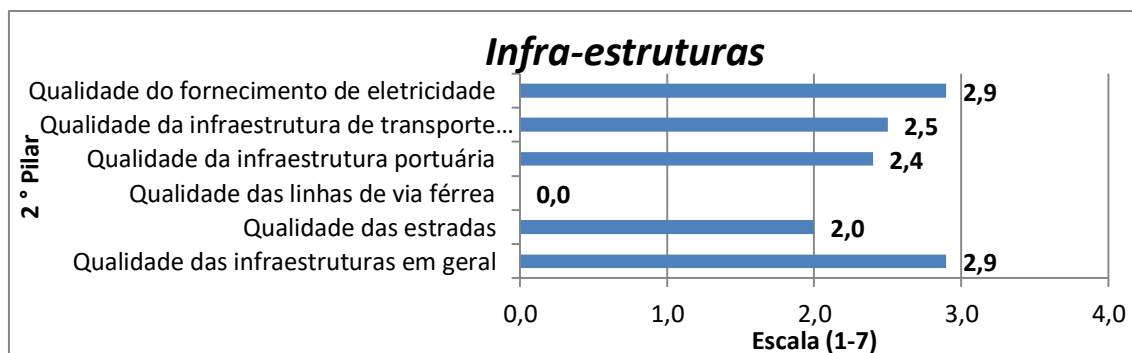


Gráfico 74 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

### Infra-estruturas

2º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade das infra-estruturas em geral	2,9
Qualidade das estradas	2,0
Qualidade das linhas de via-férrea	0,0
Qualidade da infra-estrutura portuária	2,4
Qualidade da infra-estrutura de transporte aéreo	2,5
Qualidade do fornecimento de electricidade	2,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,1</b>

Tabela 74 - Infra-estruturas

Fonte: adaptado WEF 2014

O 2º Pilar, as infra-estruturas, partilham na estratégia de decisão pela Motivação Externa e OLI em relação à internacionalização, ambas as teorias analisam criteriosamente a capacidade de sucesso empresarial além-fronteiras. Neste capítulo Timor Leste, como mencionado no gráfico 74 e na tabela 74, apresenta valores na escala de 1 a 7 muito abaixo, com 2,1 de valores médios, valores pouco atractivos e seguros para o investimento. A inexistência de Qualidade das linhas de via-férrea será o componente com mais negativo, com 0,0 valores, e a Qualidade das infra-estruturas em geral com valores mais positivos, a rondar os 2,9.

### 3º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

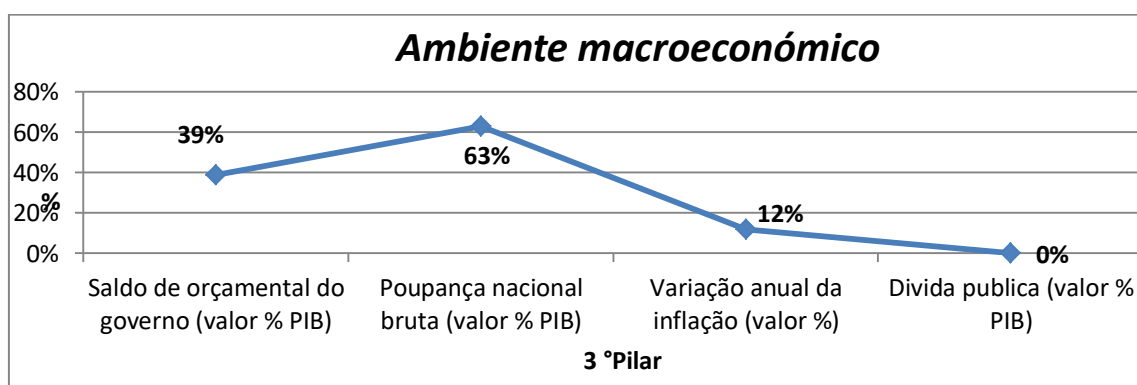


Gráfico 75 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ambiente macroeconómico

3º Pilar	%
Saldo de orçamental do governo (valor % PIB)	39%
Poupança nacional bruta (valor % PIB)	63%
Variação anual da inflação (valor %)	12%
Dívida pública (valor % PIB)	0%
<b>Média %</b>	<b>28%</b>

Tabela 75 - Ambiente macroeconómico

Fonte: adaptado WEF 2014

O Ambiente Macroeconómico apresentado no 3º Pilar foca os indicadores relativos à macroeconomia de Timor Leste, ilustrado no *gráfico 75* e *tabela 75*, onde constatamos que os resultados apresentados estão enquadrados na realidade do país, com um saldo orçamental de 39%, e uma dívida pública de 0% do valor do PIB, estabelecendo uma média para este pilar de 28%. Na relação com as variáveis independentes deste estudo a Motivação Externa e o OLI poderão ser limitadas por estes factores, condicionando qualquer processo de internacionalização em Timor Leste.

### 4º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

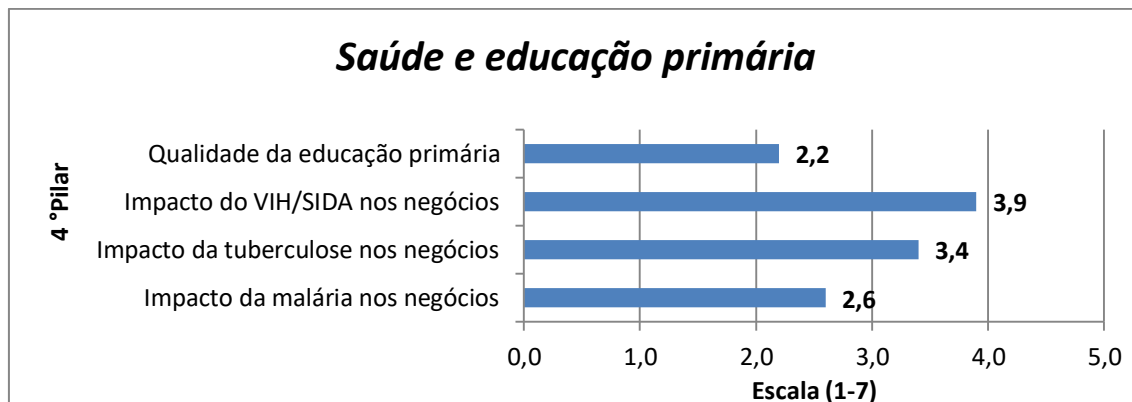


Gráfico 76 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

### Saúde e educação primária

4º Pilar	Escala (1-7)
Impacto da malária nos negócios	2,6
Impacto da tuberculose nos negócios	3,4
Impacto do VIH/SIDA nos negócios	3,9
Qualidade da educação primária	2,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,0</b>

Tabela 76 - Saúde e educação primária

Fonte: adaptado WEF 2014

No 4º Pilar do Relatório do WEF, a Saúde e a Educação Básica, permitem ao Linkages, Leverages e Learning uma análise e relação enquanto variável independente da internacionalização empresarial em Timor Leste, possibilitando que o investimento na prestação de serviços de saúde seja essencial, competitivo e produtivo, de forma a melhorar as condições de saúde naquele país. No gráfico 76 na tabela 76 do 4º Pilar mostra-nos que Timor Leste apresenta valores médios de 3,0 na escala de 1 a 7, e concluímos que o Impacto do VIH/SIDA nos negócios representa o indicador mais elevado, com 3,9, e a Qualidade da educação primária como o indicador mais baixo, com apenas 2,2 valores na escala de 1 a 7.

### 5º Pilar - Linkages, Leverages e Learning

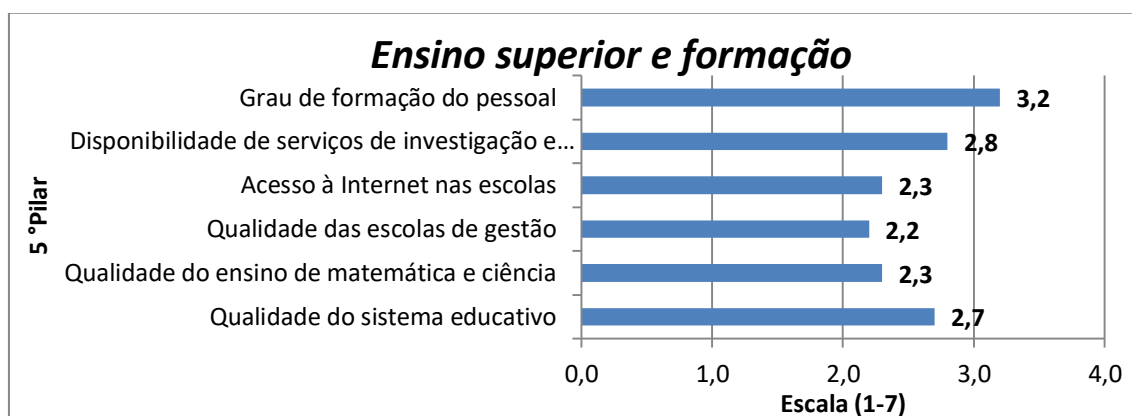


Gráfico 77 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

### Ensino superior e formação

5º Pilar	Escala (1-7)
Qualidade do sistema educativo	2,7
Qualidade do ensino de matemática e ciência	2,3
Qualidade das escolas de gestão	2,2
Acesso à Internet nas escolas	2,3
Disponibilidade de serviços de investigação e formação	2,8
Grau de formação do pessoal	3,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,6</b>

Tabela 77 - Ensino superior e formação

Fonte: adaptado WEF 2014

O Ensino Superior e a Formação em Timor Leste é apresentada no Relatório do WEF como o 5º Pilar, enquadra-se perfeitamente nas estratégias de internacionalização Linkages, Leverages e Learning, mas no ponto de vista da internacionalização empresarial demonstram uma pequena capacidade em formar recursos humanos centralizados na qualidade e quantidade disponíveis. No gráfico 77 e na tabela 77, Timor Leste apresenta médias relativamente baixas em relação à média mundial, com 2,6 valores na escala de 1 a 7. Timor Leste neste campo apresenta algumas dificuldades em formar os seus quadros profissionais, destacando o Grau de formação do pessoal com 3,2 numa escala de 1 a 7 pela positiva e a Qualidade das escolas de gestão com apenas 2,2 valores.

### 6º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

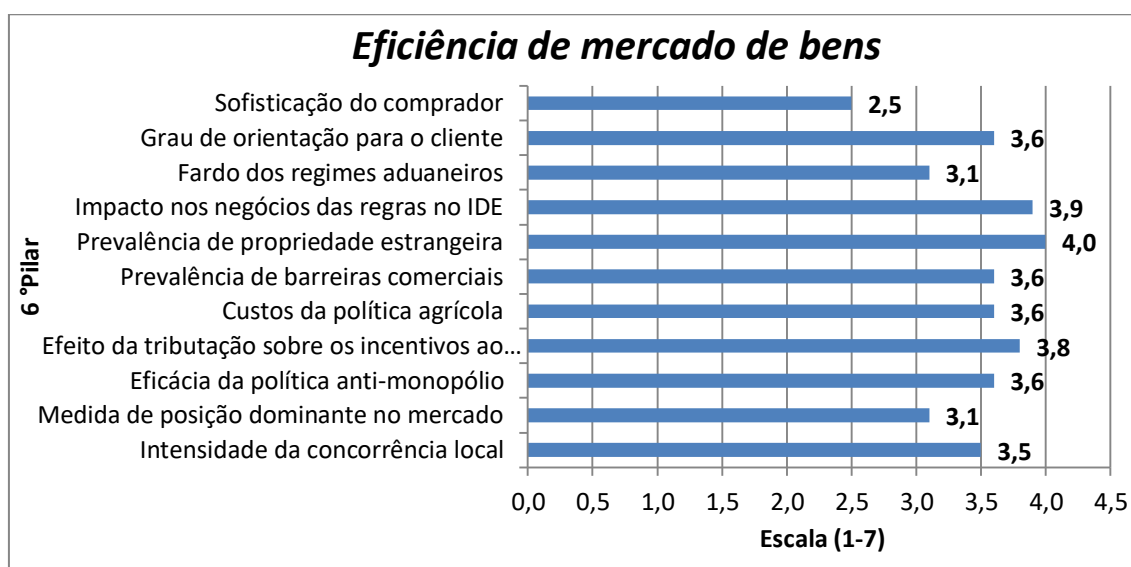


Gráfico 78 - Eficiência de mercado de bens

Fonte: adaptado WEF 2014



### *Eficiência de mercado de bens*

6º Pilar	Escala (1-7)
Intensidade da concorrência local	3,5
Medida de posição dominante no mercado	3,1
Eficácia da política anti-monopólio	3,6
Efeito da tributação sobre os incentivos ao investimento	3,8
Custos da política agrícola	3,6
Prevalência de barreiras comerciais	3,6
Prevalência de propriedade estrangeira	4,0
Impacto nos negócios das regras no IDE	3,9
Fardo dos regimes aduaneiros	3,1
Grau de orientação para o cliente	3,6
Sofisticação do comprador	2,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,5</b>

*Tabela 78 - Eficiência de mercado de bens*

*Fonte: adaptado WEF 2014*

O 6º Pilar do Relatório do WEF, Eficiência de mercado de bens, representado no gráfico 78 e na tabela 78, demonstra que Timor Leste neste capítulo está posicionado com uma média de 3,5 na escala de 1 a 7, sendo de destacar a Prevalência de propriedade estrangeira com valores mais altos, 4,0, e a Sofisticação do comprador com valores mais baixo, 2,5 na escala de 1 a 7. Ao analisar este pilar com as variáveis independentes da internacionalização, podemos concluir que a utilização da Motivação Externa e do OLI podem ser uma solução credível a médio e longo-prazo na toma de decisão por parte das empresas, quando exista a possibilidade de expandir os seus negócios ao nível internacional.

## 7º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)



Gráfico 79 - Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

### *Eficiência do mercado de trabalho*

7º Pilar	Escala (1-7)
Cooperação nas relações de trabalho-empregador	3,9
Flexibilidade de determinação de salário	4,5
Contratação e práticas de demissão	4,0
Efeito da tributação sobre os incentivos ao trabalho	3,8
Salários e produtividade	3,4
Dependência de gestão profissional	3,1
Capacidade do país para reter talentos	3,6
Capacidade do país para atrair talentos	2,9
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,7</b>

Tabela 79- Eficiência do mercado de trabalho

Fonte: adaptado WEF 2014

A eficiência do mercado de trabalho, representada no 7º Pilar do Relatório do WEF, determina a capacidade de Timor Leste neste sector, onde apresenta valores medianos, com 3,7 valores na escala de 1 a 7, com destaque pela negativa na Capacidade do país para atrair talentos, com 2,9, e pela positiva a Flexibilidade de determinação de salário com 4,5 valores na escala de 1 a 7, conforme *gráfico 79* e *tabela 79*. As Variáveis Independentes Motivação Externa e OLI poderão neste sentido estar directamente ligados a este pilar do Relatório do WEF, uma vez que um mercado de trabalho eficiente poderá ser um factor motivacional para a tomada de decisão da internacionalização empresarial.

## 8º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

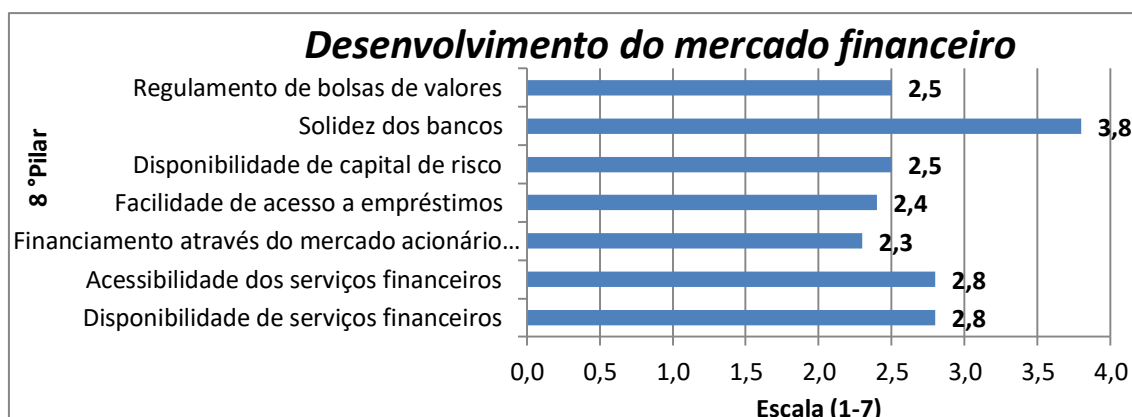


Gráfico 80 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

### Desenvolvimento do mercado financeiro

8º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de serviços financeiros	2,8
Acessibilidade dos serviços financeiros	2,8
Financiamento através do mercado accionário local	2,3
Facilidade de acesso a empréstimos	2,4
Disponibilidade de capital de risco	2,5
Solidez dos bancos	3,8
Regulamento de bolsas de valores	2,5
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,7</b>

Tabela 80 - Desenvolvimento do mercado financeiro

Fonte: adaptado WEF 2014

As variáveis independentes Motivação Externa e o OLI poderão apoiar-se no Desenvolvimento do Mercado Financeiro, o 8º Pilar do Relatório do WEF, analisando que um sector financeiro eficiente aumenta os recursos, e uma avaliação completa e adequada do risco será importante para o bom funcionamento dos mercados financeiros timorenses. Podemos concluir, segundo o *gráfico 80* e a *tabela 80*, que Timor Leste têm neste pilar uma média de competitividade global na casa dos 2,7 valores na escala de 1 a 7, e que a Solidez dos bancos apresenta valores mais altos, com 3,8, e o Financiamento através do mercado accionário local com valores mais baixos de 2,3.

## 9º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

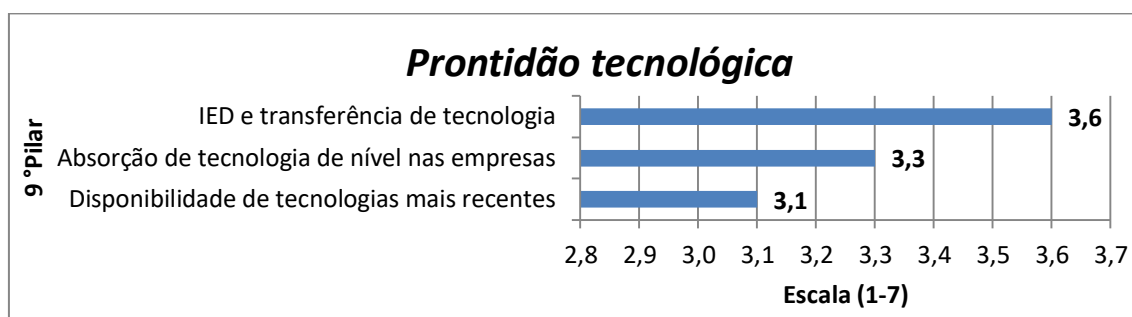


Gráfico 81 - Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

### Prontidão tecnológica

9º Pilar	Escala (1-7)
Disponibilidade de tecnologias mais recentes	3,1
Absorção de tecnologia de nível nas empresas	3,3
IED e transferência de tecnologia	3,6
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,3</b>

Tabela 81 - Prontidão tecnológica  
Fonte: adaptado WEF 2014

O 9º Pilar do Relatório do WEF representa a Prontidão Tecnológica, um apoio de estudo para as variáveis independentes Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning, onde a tecnologia é cada vez mais essencial num mundo cada vez mais global e inovador, a disponibilidade tecnológica aumentará a capacidade económica e melhora a produtividade, neste caso de Timor Leste. O gráfico 81 e a tabela 81 ilustram a capacidade do país neste campo, com uma média de 3,3 valores na escala de 1 a 7, destacando o IED e transferência de tecnologia com valores mais elevados, de 3,6, e a Disponibilidade de tecnologias mais recentes com valores mais baixos, de 3,1.

## 10º Pilar - Motivação Externa e OLI (Ownership, Location e Internalization)

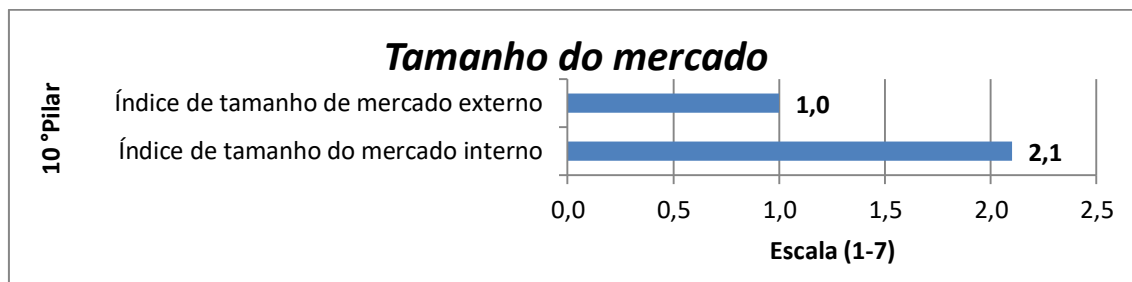


Gráfico 82 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

### Tamanho do mercado

10º Pilar	Escala (1-7)
Índice de tamanho do mercado interno	2,1
Índice de tamanho do mercado externo	1,0
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>1,6</b>

Tabela 82 - Tamanho do mercado

Fonte: adaptado WEF 2014

O 10º Pilar do Relatório do WEF, a Dimensão do Mercado, destaca que o tamanho do mercado afecta a produtividade e permite que as empresas devem explorar as economias de escala, factor de análise de extrema importância para as variáveis independentes Motivação Externa e OLI poderem teoricamente analisar a possibilidade de sucesso da internacionalização empresarial em Timor Leste, e neste capítulo é muito subdesenvolvido. No gráfico 82 e na tabela 82, concluímos que Timor Leste apresenta valores médios bastante baixos, na casa dos 1,6 valores na escala de 1 a 7, com o Índice de tamanho de mercado externo situado como valor mais baixo, com 1,0, e o Índice de tamanho do mercado interno com valores mais altos, de 2,1.

## 11º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

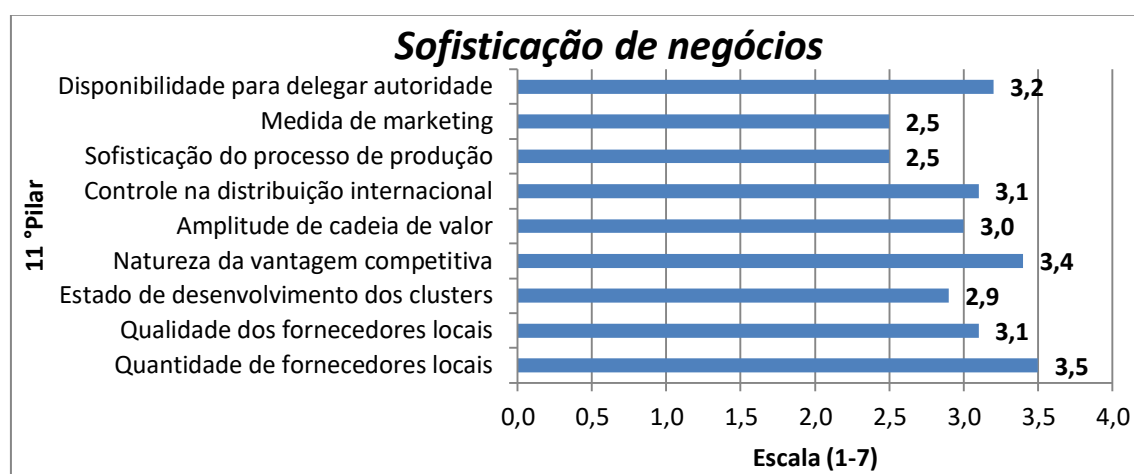


Gráfico 83 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

### Sofisticação de negócios

11º Pilar	Escala (1-7)
Quantidade de fornecedores locais	3,5
Qualidade dos fornecedores locais	3,1
Estado de desenvolvimento dos clusters	2,9
Natureza da vantagem competitiva	3,4
Amplitude de cadeia de valor	3,0
Controle na distribuição internacional	3,1
Sofisticação do processo de produção	2,5
Medida de marketing	2,5
Disponibilidade para delegar autoridade	3,2
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>3,0</b>

Tabela 83 - Sofisticação de negócios

Fonte: adaptado WEF 2014

O 11º Pilar, a Sofisticação de negócios, interligam-se com as variáveis independentes da Motivação Externa, do OLI e do Linkages, Leverages e Learning, devido à natureza específica do 11º Pilar, pois a sofisticação dos negócios ao serem elevados serão mais atractivos para internacionalização. Com este pilar, aspectos relacionados com a Motivação externa servirão de impulsionador, com no OLI o Know-how e a localização da internacionalização e por último o Linkages, Leverages e Learning a transferência e partilha de informação. Conforme o gráfico 83 e tabela 83, Timor Leste apresenta valores um pouco abaixo da média mundial, 3,0 numa escala de

1 a 7, com valores mais altos na Quantidade de fornecedores locais com 3,5, e as Medida de marketing com apenas 2,5.

## 12º Pilar - Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning

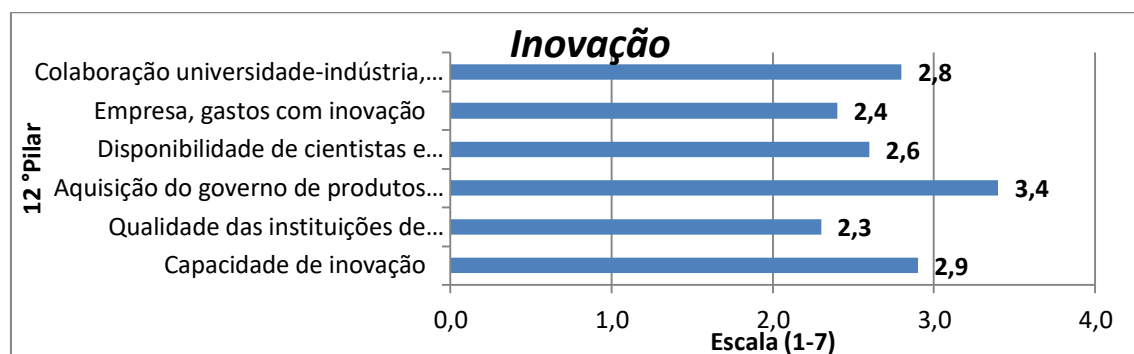


Gráfico 84 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

Inovação	
12º Pilar	Escala (1-7)
Capacidade de inovação	2,9
Qualidade das instituições de investigação científica	2,3
Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada	3,4
Disponibilidade de cientistas e engenheiros	2,6
Empresa, gastos com inovação	2,4
Colaboração universidade-indústria, em inovação	2,8
<b>Média Escala (1-7)</b>	<b>2,7</b>

Tabela 84 - Inovação  
Fonte: adaptado WEF 2014

O último Pilar de Timor Leste de competitividade global do Relatório do WEF é representado no 12º Pilar como a Inovação e apresentado no *gráfico 84* e na *tabela 84*. A inovação em Timor Leste está um pouco abaixo da média mundial, com 2,7 valores na escala de 1 a 7, com indicadores elevados na Aquisição do governo de produtos de tecnologia avançada a rondar os 3,4 pontos, e a Qualidade das instituições de investigação científica com valores mais baixos, 2,3 na escala de 1 a 7. Neste campo o país para adquirir capacidade para atrair investimento, poderá utilizar as variáveis independentes Motivação Externa, OLI e o Linkages, Leverages e Learning, para encontrar alguns indicadores interessantes para a internacionalização empresarial, sendo estas variáveis muito dependentes da inovação e do desenvolvimento.

## 4.2 - Teste das hipóteses

A internacionalização tem uma direcção focada na possibilidade das empresas expandirem as suas quotas de mercado utilizando algumas formas de crescimento como as exportações e as importações de bens e serviços, o investimento na compra de empresas, licenciamento de operações produtivas e de marketing de vendas, joint ventures, alianças, redes industriais para a internacionalização, de forma a identificarem as oportunidades de negócios com mais clareza e eficácia.

As variáveis independentes, Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning, submetem-se como verdadeiras hipóteses para a internacionalização, pois relacionam as possíveis utilizações da mesma. A relação entre a variável dependente e as variáveis independentes é sublinhada pela lógica das hipóteses de uma internacionalização com sucesso.

Segundo vários autores, a internacionalização empresarial é um processo de transferência ou extensão dos negócios das organizações para outros mercados, assim como o seu desenvolvimento económico e social. Este processo terá nas variáveis independentes um apoio teórico e analítico baseado no conhecimento empírico. Ora deste modo, a introdução do modelo de análise baseado na Motivação Externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning, complementam com bastante informação de como, quando e onde as empresas devem internacionalizar-se. A Motivação externa, e segundo alguns autores, poderá ser classificada como estímulo interno e externo, sendo o interno as características organizacionais das empresas, e o externo o ambiente que as rodeia. Num outro sentido, o OLI (Ownership, Location e Internalization) é definido como o paradigma eclético de Dunning, que retrata a posse da posse e a localização da internacionalização. O Linkages, Leverages e Learning aparecem como relação final entre variáveis, pois estas traduzem-se no intercâmbio de conhecimento e tecnologia, em recursos nos estrangeiro e na aprendizagem organizacional. Sendo assim podemos constatar que a internacionalização terá uma relação directa e indispensável para a conclusão com maior sucesso do processo de internacionalização das empresas para os países no espaço da CPLP.

Após a conclusão teórica, a utilização de dados estatísticos relacionados com os seis países membros da CPLP, utilizando como referência o Relatório de



competitividade global do WEF, permitiu analisar a capacidade de cada país nos seus pilares de competitividade global, distribuídos em 12 pilares. Estes pilares estão distribuídos em várias categorias, sendo o 1º Instituições, o 2º a Dimensão e a Eficiência das Infra-estruturas, o 3º o Ambiente Macroeconómico, o 4º a Saúde e Educação Básica, o 5º o Ensino Superior e a Formação, o 6º a Eficiência do Mercado de Bens, o 7º a Eficiência do Mercado de Trabalho, o 8º o Desenvolvimento do Mercado Financeiro, o 9º a Prontidão Tecnológica, o 10º a Dimensão do Mercado, o 11º a Sofisticação dos Negócios e o 12º a Inovação, e deram oportunidade de avaliar a competitividade de cada nação.

Ao relacionar as três variáveis independentes, constatamos que a sua utilização visualiza as possibilidades de internacionalização segundo as três hipóteses. A hipótese 1, a Motivação Externa verifica segundo analisando todos os pilares, que Portugal e o Brasil terão em alguns aspectos mais capacidades de motivação externa, devido ao seu relacionamento com o desenvolvimento económico e social, enquanto países como Angola, Moçambique, Cabo Verde e Timor leste apresentarão mais dificuldades em utilizar esta variável como hipótese, muito devido ao seu estágio de desenvolvimento interno. Na hipótese 2, o OLI de Dunning, concluímos que o problema encontrado na primeira hipótese tende a continuar nos países menos desenvolvidos, mas mesmo assim será mais credível que a primeira hipótese, muito devido à própria natureza da variável e à região rica em recursos naturais e energéticos onde os cinco dos seis países estão localizados, o Brasil na América do Sul, Angola, Moçambique e Cabo verde em África e Timor Leste no Sudoeste Asiático. Já Portugal localizado no sul da Europa apresentará algumas condicionantes em algumas áreas de competitividade, principalmente no factor localização de recursos naturais e energéticos.

Na hipótese 3, o Linkages, Leverages e Learning nota-se que tem uma utilidade de maior relevo no Brasil e em Portugal, pois são estados mais avançados em termos de inovação e tecnologia. Podemos considerar que os restantes países, apesar de estarem em constante progresso apresentam algumas deficiências para que a hipótese funcione na perfeição.

Após exaustiva e complexa análise aos valores de competitividade global de cada país, podemos constatar que em alguns casos existe uma relação alargada entre as hipóteses e as nações que partilham o mesmo espaço da CPLP.

## 5 – Conclusão

### 5.1- Discussão e implicações para a teoria

Pertence-se com esta dissertação de mestrado alcançar de forma analítica a capacidade da internacionalização na sustentabilidade das empresas, cruzando alguns modelos teóricos ligados a este processo de conquista de novos mercados. A estratégia da internacionalização poderá ser vista como uma excelente alavanca capaz de ajudar a resolver dificuldades e problemas criados recentemente com a crise mundial.

Segundo algum conhecimento do tecido empresarial no espaço da CPLP, verifica-se que muitas empresas, para além de desconhecerem as vantagens da internacionalização, também, quando têm conhecimento não investem neste processo, porque muitas estão concentradas na fidelização no mercado interno, o que por vezes, se o mercado tiver uma pequena dimensão, encontrarão limitações ao seu desenvolvimento. Deste modo podemos constatar que será necessário uma sensibilização em torno das vantagens que a internacionalização poderá contemplar o sucesso das empresas.

Com a implementação da internacionalização como processo de crescimento económico nas empresas, podemos encontrar ferramentas facilitadoras na identificação de possíveis mercados externos, utilizando, por exemplo, as variáveis independentes da internacionalização aqui estudados, a Motivação Externa, o paradigma eclético de Dunning (OLI) e o Linkages, Leverages e Learning, para que empiricamente seja possível entender o processo. As teorias da internacionalização abordam várias formas de implementação, mas todas elas sublinham a importância do conhecimento aprofundado dos mercados de interesse. Este facto é extremamente valioso, pois se a informação recolhida for escassa ou mesmo incompleta, o processo de internacionalização poderá não ser totalmente eficaz e eficiente, traduzindo-se mais tarde em dificuldades de sustentabilidade futura. A internacionalização ao utilizar as variáveis independentes como forma de abordagem à implementação da mesma, confronta-se com várias implicações, diferenças e semelhanças. A Motivação externa, definida como uma necessidade de fazer algo para elevar a competitividade e aumentar os rendimentos das empresas, poderá ser analisada a sua implicação na relação da internacionalização como um instrumento com capacidade para avaliar uma possível expansão internacional focada no acesso a recursos mais baratos, dando resposta à

saturação do mercado interno e permitindo uma diminuição dos riscos. Assim podemos constatar que a motivação externa terá implicações directas na tomada de decisão, ou não, de internacionalizar as empresas. O paradigma eclético de Dunning, o OLI, apresenta-se como uma ferramenta com implicações extremamente decisivas para o sucesso da internacionalização, pois esta variável permite identificar os motivos e razões, a localização, como? e o porquê?, de internacionalizar os negócios. Neste processo de expansão para o estrangeiro, o OLI poderá ajudar a estabelecer estratégias em torno das vantagens em relação ao know-how, nas vantagens da região da internacionalização, e por último nas vantagens competitivas a nível interno. A última variável independente com implicações para internacionalização é o Linkages, Leverages e Learning, definido como identificador de novas vantagens, onde foca que as empresas que não têm vantagens tentam opte-las pela via da internacionalização. Nesta teoria a internacionalização poderá apoiar-se no Linkages, como forma de interligação na economia global, utilizando plataformas de conhecimento e partilha, ou no Leverages, onde poderá ter acesso a recursos além-fronteiras com possibilidades de fazer alianças, parcerias ou aquisições, e por fim no Learning, onde poderá haver acesso a avanços tecnológicos, a desenvolvimentos industriais e a estratégias de aprendizagens.

Ao longo deste estudo foram analisadas as variáveis independentes em relação à internacionalização empresarial no espaço da CPLP, e podemos concluir a existência de algumas diferenças e semelhanças entre elas. A motivação externa e o OLI, em maioria das vezes ao longo da análise a cada país, apresentam semelhanças de relação no apoio à internacionalização, onde destaca-se as motivações e razões, tanto a nível interno como externo, podendo sublinhar que em relação a estas duas teorias as diferenças serão quase nulas, pois ambas ao longo deste estudo ombreiam teoricamente no desenvolvimento e diminuição do risco da internacionalização nos diversos pilares de cada país. No que diz respeito à hipótese 3 das variáveis independentes, o Linkages, o Leverages e o Learning, constata-se que existem mais diferenças entre as restantes variáveis do que semelhanças, ora vejamos, com o apoio dos estudos a cada pilar, os L'L'L só terão semelhanças com a Motivação externa e o OLI no capítulo das vantagens e motivações internas e externas para a internacionalização, e que por outro o OLI assemelha-se somente na aprendizagem com os mercados, factor idêntico encontrado com frequência nos L'L'L. Por outro lado difere das restantes devido à sua génese focada na partilha de informação, no desenvolvimento tecnológico e na rentabilização e racionalização das actividades.

Nesta investigação o apoio estatístico do Relatório do WEF serviu de base para o conhecimento sectorial de cada país com resultados específicos nos indicadores de cada pilar estabelecido, pilares esses divididos por sectores importantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização empresarial.

Por fim, podemos constatar que a internacionalização necessita de uma minuciosa pesquisa em todos os sectores da economia para poder fornecer informação e pareceres adequados à realidade e natureza de cada empresa. Ao longo da descrição da competitividade global dos seis países membros da CPLP, verificou-se que os índices estão relativamente baixos em relação à competitividade geral, e que a internacionalização poderá não ser muito atractiva em alguns cenários, dando como exemplo de Portugal com a regulamentação fiscal, o Brasil pela corrupção política e Angola pelas dissimetrias no desenvolvimento económico e social. É de assinalar o facto deste estudo somente debruçar-se em seis países da CPLP, pois não foi possível obter dados estatísticos completos de todos os sectores económicos dos restantes países, Guiné-Bissau, Guiné-Equatorial e Timor-Leste, fazendo com que não fossem equacionados nesta dissertação pelo facto de se correr o risco de faltar informação.

## **5.2 - Implicações para a Gestão**

As implicações deste estudo para a ciência da internacionalização são extremamente importantes como estratégia para as empresas. Esta investigação incorpora informação e dados eficazes para a gestão do processo da internacionalização das PME's no espaço geográfico da CPLP.

A via da internacionalização como modelo crescimento das empresas é uma prática cada vez mais comum no mundo empresarial, e a sua adopção e utilização adequada permitirá aumentar a produtividade e competitividade entre as organizações, direccionando estratégias para as exportações e importações de bens e serviços, para o marketing de vendas ou para as joint ventures. O problema criado pela crise económica estrangulou a capacidade das empresas de terem acesso ao financiamento, dificultando a sua condição financeira e limitando a sua sustentabilidade. Internacionalizar uma PME para o espaço da CPLP poderá ser um enorme desafio devido às assimetrias encontradas nos diversos países membros, sendo necessário estar consciente das diferenças culturais, económicas e financeiras que poderão ser encontradas.

Por falta de conhecimento muitas das empresas quando confrontadas com dificuldades optam por estratégias de contenção de custos e redução nos recursos humanos, achando que estas soluções vão trazer benefícios, mas na realidade perderão produtividade e espaço no mercado. Neste sentido a opção da estratégia de internacionalização será sempre uma solução com mais sustentabilidade futura, define-se somente com o objectivo de crescimento económico das empresas, aumentando a produtividade e a competitividade na concorrência.

### **5.3 - Limitações e Futuras Investigações**

As principais limitações desta investigação provavelmente foram a ausência de informação sobre todos os países da CPLP disponível no Relatório de Competitividade Global do WEF, limitando este estudo a seis dos nove países da instituição, e a limitação de não haver muitos estudos na temática das variáveis independentes, Motivação externa, OLI (Ownership, Location e Internalization) e Linkages, Leverages e Learning. O facto de a amostra ser incompleta em relação ao conjunto de país da CPLP poderá limitar a dimensão desejada, a de abranger todos os membros, de forma a conseguir criar uma relação económica global entre as PME's. Como é óbvio a internacionalização será de bastante interesse para as empresas dos restantes países, mas neste caso deparamos com a existência de dados sobre os países em falta não muito completos e nem bem estruturados como nos conceituados Relatórios do WEF, optando por realizar o estudo somente com os países existentes no WEF.

Seria importante em futuras investigações que a amostra dos países em foco fosse de maior dimensão para analisar melhor a competitividade global das economias da CPLP, possibilitando uma abordagem mais eficaz entre toda a comunidade empresarial no espaço lusófono. Em estudos futuros seria interessante realizar uma investigação sobre a realidade da Network existente entre os países membros da CPLP, perceber se é minimamente eficiente e onde poderá haver inovação e desenvolvimento futuro.

## Bibliografia

- *African Development Bank Group* - [www.afdb.org/en](http://www.afdb.org/en).
- [africaneconomicoutlook.org](http://africaneconomicoutlook.org). (2012). *Infoeuropa*, de [www.infoeuropa.eurocid.pt](http://www.infoeuropa.eurocid.pt): <http://www.infoeuropa.eurocid.pt/files/database/pdf>, consultado a 20/08/2016.
- *Agencia Lusa*, 2016; [www.lusa.pt](http://www.lusa.pt), consultado a 15/03/2016.
- *Agencia Reuters*, 2016; [www.reuters.com](http://www.reuters.com), consultado a 15/03/2016.
- Alon, I., Jaffe, E., Prange, C. Vianelli, D., 2016, *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*, 2ª Edition, Routledge.
- Aulakh, P. S., 2007, *Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance*. *Journal of International Management*, 13, pp. 235-240.
- Barney, J. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd edn, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cameron, Rondo, 2000, *História Económica do Mundo*, 2ª Edição, Publicações Europa-América, pp. 308-335.
- Carmo, Hermano e Malheiro Ferreira, Manuela, 1998, *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*, 1ª Edição, Universidade Aberta, pp. 59-80.
- Carvalho, Rui, 2010, *Compreender + África – fundamentos para competir no mundo*, 1ª Edição, Círculo de Leitores.
- Chittoor, R, Sarkar, M, Ray, S. and Aulakh, P. S. (2009) 'Third-world copycats to emerging multinationals: institutional changes and organizational transformation in the Indian pharmaceutical industry', *Organization Science*, 20(1): 187–205.
- Correia, Pedro de Pezarat, *Manual de Geopolítica e Geoestratégia- Vol I- conceitos, teorias e doutrinas*, Edições Almedina, 2010.
- CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa - [www.cplp.org](http://www.cplp.org).
- Czinkota, Michael R. e Ronkainen, Ilkka., 2007, *International Marketing*, Published by Peking University Press, pp. 4.
- Daly, Herman, Farley Joshua, 2004, *Economia Ecológica*, Instituto Piaget, pp. 373-426.
- *Doing Business In Africa*, [www.trade.gov](http://www.trade.gov).

- Dollfus, O., 1999, *A Mundialização e Globalização*, Publicações Europa-América.
- Dunning, John H. e Lecraw, Donald J., 1997, *Alliance Capitalism and Global Business*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, 4, pp. 866-868.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R. e Serra, F. R., 2011, *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*, Lidel Edições técnicas, pp.30-45.
- Fu-Lai Yu, T. e Yan, H., 2015, *Handbook of East Asian Entrepreneurship*, Routledge.
- Fundo Monetário Internacional, (F.M.I.) 2016.
- Giddens, Anthony, 2001, *Sociologia*, 4ª Edição, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 346-422.
- Gulati, R, Nohria, N. and Zaheer, A. (2000) 'Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks', *Strategic Management Journal*, 21(3), 199–201.
- Helpman, Elhanan, Marc J. Melitz and Stephen R. Yeaple. 2004. "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms." *American Economic Review*, 94(1): 300-316.
- Henrique, Jorge, Pina, Álvaro, Braga, Jacinto, Teixeira, Manuel, St. Aubyn, Miguel, 2002, *Macroeconomia*, 2ª Edição, McGraw-Hill, pp. 185-211.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D., Sirmon, D.G. and Trahms, C.A. (2011) 'Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society', *Academy of Management Perspectives*, 25(2): 57–75.
- Hoang, H. e Antoncic, B., 2003, *Network-based research in entrepreneurship: A critical review*, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, issue 2, pp. 165-187.
- Hollensen, Svend, 2007, *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*, Pearson Education.
- Hoskisson, Robert E., Heechun Kim, Robert E. White, and Laszlo Tihanyi, 2004, *A Framework for Understanding Internatinal Diversification by Business Groups from Emerging Economies*, " *Advances in International Management*, pp.5.
- Johansson, Schorling e Strandberg, 2006, *Selection of foreign market entry mode by knowledge-intensive soft-service Companies*, Lulea University of technology.
- John A. Mathews, Hao Tan, *Entrepreneurial strategies in Asian latecomer firms from: Handbook of East Asian Entrepreneurship* Routledge. 2014.



- Korsakiene, R. e Baranauskiene, A., 2011. *Factors Impacting Sustainable Internationalization: a Case of Multinational Company*. *Journal of Security and Sustainability Issues* 1, pp. 53-62.
- Kraus, P. G., 2000, *Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*, Florianópolis. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, pp. 61-89.
- Lamas, Estela, Tarujo, Manuel, Carvalho, Maria, Corredoira, Teresa, 2001, *Contributos para Uma Metodologia Científica mais Cuidada*, Instituto Piaget, pp. 11-27.
- Lelart, Michel, 1991, *O Sistema Monetário Internacional*, Terramar.
- Leonidou, L. C. 1995, *Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis*, *Journal of International Marketing*.
- Lewis, J.I. (2007) 'Technology acquisition and innovation in the developing world: wind turbine development in China and India', *Studies in Comparative International Development*, 42(3-4): 208-232.
- Lorga, Susana, 2001, *Marketing Internacional*, Publicado em Marketeer - Lisboa, Multipublicações.
- Luís César das Neves, João, 2004, *Introdução à Economia*, Verbo, pp. 345-400.
- Luo, Y, Sun, J. and Wang, S. L. (2011) 'Emerging economy copycats', *Academy of Management Perspectives*, May:37-56.
- Martins, Maria, Cerveira, Alexandre, 1999, *Introdução às Probabilidades e à Estatística*, Universidade Aberta, pp. 81-84.
- Mathews, John A, 2006, *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*, *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 23, Issue 1, pp. 5-27.
- Medeiros, Eduardo, 2013, *Economia Internacional, Comércio e Finanças*, 9ª Edição, Escolar Editora, pp. 227-319.
- Moreira, Adriano, 2008, *Teorias das Relações Internacionais*, 6ª Edição, Almedina, pp. 418-426.
- Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) *Determinants of Initial Export Market Participation (na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in kenya*. *International Journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.

- Organização Mundial do Comércio, (O.M.C.) 2016.
- Pasquino, Gianfranco, 2010, *Curso de Ciência Política*, 2ª Edição, Principia, pp. 353-386.
- Peng, M.W. (2012) 'The global strategy of emerging multinationals from China', *Global Strategy Journal*, 2(2): 97–107.
- Pintos de Matos, Joaquim, 1992, *Finanças Internacionais*, Editora Presença.
- Rebocho, P. (2010), *A internacionalização das PME no Período 2008-2010*, Dissertação de mestrado em Contabilidade e gestão das Instituições Financeiras – Área de Organização e Gestão – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Reinert, K., Rajan, R., Glass, J. e Davis, L., 2009, *The Princeton Encyclopedia of the World Economy*, 2ª edition, Princeton University Press, pp. 473.
- Relatório do FMI 13/200, Junho 2013.
- Relatório de Competitividade Global, 2013-2014, World Economic Forum, pp. 95-403.
- Reto, Luís, 2012, *Potencial Económico da Língua Portuguesa*, 1ª Edição, Texto Editores.
- Simões, V. C., 1997, *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social, Fev. 1997.
- Sobel, R.S. (2007) 'Entrepreneurship', in D.R. Henderson (ed.) *The Concise Encyclopedia of Economics*. Available at: [www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html](http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html).
- Tang, J. (2010) 'How entrepreneurs discover opportunities in China: an institutional view', *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3): 461–479.
- Teixeira, Sebastião e Diz, Henrique, 2005, *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team, pp.253.
- Teixeira, Sebastião, 2005 *Gestão das Organizações*, McGraw-Hill, pp. 254-268.
- Viana, Carlos e Hortinha, Joaquim, 2009, *Marketing Internacional*, 2ª Edição, Edições Sílabo, pp. 81-82.

- *World Economic Forum, [www.weforum.org](http://www.weforum.org).*
- *[www.europa.eu](http://www.europa.eu), consultado a 14/05/16.*
- *[www.google.com](http://www.google.com), consultado a 12/04/16.*
- *[www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt), consultado a 13/05/16.*
- *[www.ukessays.com/essays/economics/selection-of-entry-mode-into-a-foreign-market-economics-essay.php](http://www.ukessays.com/essays/economics/selection-of-entry-mode-into-a-foreign-market-economics-essay.php), consultado a 13/03/16.*